Une nouvelle époque, une nouvelle façon de travailler

Les nouveaux régimes de travail et la modification des heures de travail

Les membres du Groupe de travail

Barbara Byers
Présidente
Fédération du travail de la Saskatchewan

Michèle S. Darling
Vice-présidente exécutive
Ressources humaines, BCIC
(Maintenant Vice-présidente exécutive, Ressources humaines, Prudential)

Ken Neumann
Directeur
Metallurgistes unis d'Amérique

François E. Pelletier
Vice-président, Ressources humaines et planification
La Compagnie minière Québec Cartier

Nancy Riche
Vice-présidente exécutive
Congrès du travail du Canada

Pelly Shafto
Vice-président, Ressources humaines
Loblaw Companies Ltd.

Une nouvelle époque, une nouvelle façon de travailler : Les régimes de travail non conventionnels et la modification du temps de travail

ISBN : 0-921398-11-5

Avril 1997

Ce rapport est uniquement un document de discussion préparé à l'intention du Groupe de travail du CCMTP sur les régimes de travail non conventionnels et la modification du temps de travail. Il ne représente pas nécessairement les vues et opinions du Conseil d'administration du CCMTP ou des membres du Groupe de travail sur les régimes de travail non conventionnels et la modification du temps de travail.

Document imprimé et relié au Canada.

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) est un organisme bipartite national indépendant dont la mission est de contribuer à la croissance économique et à l'avancement de la société canadienne en améliorant les relations patronales-syndicales au Canada et en offrant des avis en matière de politique publique, tout particulièrement en ce qui a trait au marché du travail et à la productivité.

L'agent de projet ayant mené la recherche sur cette question est Chris Parsley.

Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité souhaite remercier le Programme de partenariat patronal-syndical qui a appuyé financièrement ce projet de recherche.

Numéro d'enregistrement de la TPS : R100767268.

Centre canadien du marché du travail et de la productivité
55, rue Metcalfe - Bureau 1500
Ottawa (Ontario) K1P 6L5
Canada

Téléphone : (613) 234-0505
Télécopieur : (613) 234-2482
Courrier électronique : clmpc@magi.com
www.clmpc.ca

Tables des matières

Résumé 1

I Introduction 11

II Le contexte du changement 13

III Les intérêts des syndicats et du patronat à l'égard des nouveaux régimes de travail 29

IV Les nouveaux régimes de travail 35

V Conclusions des études de cas 54

VI Conclusion 70

VII Bibliographie 82

Annexe Données pertinents 89

Résumé

Introduction

Le présent rapport analyse les répercussions, les coûts et les avantages des approches non conventionnelles en matière de régimes de travail et de temps de travail. Il établit un lien important entre d'une part les changements qui surviennent sur le marché du travail et dans l'environnement commercial et économique et d'autre part les efforts qui sont engagés pour contrôler l'évolution du milieu de travail. Il présente les grandes lignes d'un cadre de travail visant à aider les entreprises à concevoir avec succès de nouveaux régimes de travail. Enfin, le rapport met aussi en lumière les lacunes de nos connaissances à ce sujet et cerne les domaines où il conviendrait de mener d'autres activités de recherche pour mieux comprendre les répercussions à long terme de ces régimes de travail.

Même si la modification des régimes de travail et des horaires de travail est une question qui intéresse de plus en plus le patronat et les syndicats (et certainement les chercheurs universitaires, les gouvernements et les Canadiens), la majeure partie de l'information dont nous disposons à ce sujet est habituellement de nature anecdotique. Le rapport présente des données empiriques et quantifie l'impact sur l'emploi, le stress, les coûts d'exploitation et la productivité des nouveaux régimes de travail adoptés par plusieurs milieux de travail au Canada où les syndicats et la direction ont conçu des régimes qui correspondent spécifiquement à leurs besoins, environnements, défis et objectifs. Un certain nombre de principes et éléments communs font surface lorsqu'un examen comparatif est fait de chacun de ces milieux de travail. L'information générée par cette étude pourra être très utile à d'autres milieux de travail qui envisagent la possibilité de mettre en place de nouveaux régimes de travail.

Le monde du travail se transforme en réaction aux forces que sont la mondialisation, les progrès technologiques et la concurrence, et cela incite un nombre toujours plus grand de milieux de travail à mettre à l'essai de nouveaux régimes de travail. Les entreprises peuvent poursuivre plusieurs objectifs lorsqu'elles décident d'adopter de nouveaux régimes de travail. Elles peuvent chercher à accroître leur souplesse organisationnelle et à augmenter leur productivité afin d'être en meilleure position pour composer avec le nouveau climat commercial et économique. Elles peuvent chercher à améliorer la qualité de vie des travailleurs qui doivent s'acquitter de responsabilités discordantes. Enfin, les entreprises voient parfois dans ces initiatives un moyen de créer ou de protéger des emplois ou encore de conserver des travailleurs expérimentés et qualifiés.

Un groupe de travail patronal-syndical du Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) a dirigé ce projet de recherche qui découle des travaux menés antérieurement par le Groupe consultatif sur le temps de travail et la répartition du travail. Cette instance dont le rapport à l'intention du ministre fédéral du Développement des ressources humaines a été publié en décembre 1994 avait recommandé que le CCMTP soit chargé de poursuivre les discussions sur cette vaste question, mais cette fois-ci d'un point de vue patronal-syndical. Le conseil d'administration du CCMTP avait alors déterminé que l'examen de cette

question cadrait avec le programme de travail de l'organisme et avait décidé d'entreprendre la recherche pour améliorer nos connaissances sur le sujet. La majeure partie des données dont s'est servi le Groupe de travail du CCMTP ont été recueillies par le Centre de statistiques internationales qui a utilisé des micro-données non publiées de 1995 provenant de l'*Enquête sur les horaires et les conditions de travail* de Statistique Canada. Ce projet de recherche du CCMTP a bénéficié de l'appui financier du ministère fédéral du Développement des ressources humaines par le biais du Programme de partenariat patronal-syndical.

Contexte

L'environnement commercial et économique et le marché du travail traversent une période de transformation rapide. Même le secteur public procède à une restructuration pour être en mesure de composer avec les nouvelles réalités politiques et budgétaires. Il faut comprendre que tous les changements qui surviennent dans le milieu de travail et les nouvelles approches en matière de régimes de travail et d'horaires de travail s'inscrivent dans le vaste et puissant processus de changements qui balaient toute l'économie.

La transformation de l'environnement commercial et économique

Les compagnies qui veulent assurer leur rentabilité à long terme doivent être suffisamment souples si elles veulent faire face aux nouvelles réalités du marché et aux progrès technologiques. En effet, la plupart des entreprises qui s'intéressent aux nouveaux régimes de travail ont comme objectif fondamental d'améliorer leur souplesse organisationnelle. Les nouvelles technologies dans les domaines des communications, de l'information et de la production procurent une plus grande souplesse aux entreprises sur le plan de la planification du temps de travail dans un cadre non conventionnel. La technologie a aussi modifié la nature même de la relation employeur-employé.

Les clients ont aussi de nouvelles attentes. Pour demeurer compétitives, les entreprises doivent être capables d'offrir à leurs clients des produits et services de qualité en utilisant les nouvelles technologies comme Internet et les nouvelles stratégies de commercialisation ciblant des créneaux spécialisés dans un marché mondialisé.

Lorsqu'elles songent à apporter des changements aux régimes de travail, les entreprises se demandent si ces changements auront un impact sur les coûts d'exploitation et s'ils contribueront à améliorer l'efficacité globale et la productivité.

La transformation du marché du travail

Dans les années 1980 et 1990, le marché du travail a connu de nombreux changements sur le plan du nombre et du type d'emplois disponibles mais aussi au niveau de la nature même du travail. Le chômage chronique à des niveaux élevés et la réduction des revenus réels ont contribué à faire naître chez un grand nombre de Canadiennes et Canadiens un sentiment d'insécurité économique.

En proportion de l'emploi total, le travail à temps partiel est passé de 13% en 1977 à 18,9% en 1996. Les femmes (28,2%) et les jeunes travailleurs âgés de 15 à 24 ans (45%) sont ceux qui

le plus souvent occupent des emplois à temps partiel. Bien que de nombreux travailleurs décident volontairement de travailler à temps partiel pour une variété de raisons, de plus en plus de gens sont forcés d'accepter ce genre de travail parce qu'ils ne peuvent trouver d'emplois à temps plein. Le travail temporaire qui comporte souvent une plus faible rémunération, moins d'avantages sociaux et une sécurité d'emploi précaire est à la hausse. Nous sommes aussi témoins depuis quelques années d'une augmentation du nombre de personnes occupant plusieurs emplois ou travaillant à leur propre compte.

La répartition des heures de travail est de plus en plus polarisée. En effet, la proportion de gens qui travaillent de 35 à 40 heures par semaine est passée de 65% en 1976 à 54% en 1995. Un plus grand nombre de personnes travaillent plus (plus de 40 heures par semaine), et plus de gens travaillent moins (moins de 35 heures par semaine). Certains observateurs croient qu'une redistribution des heures de travail pourrait être une façon de s'attaquer au chômage et de créer des emplois.

Les travailleurs canadiens ressentent de plus en plus de stress lorsqu'ils tentent d'équilibrer les responsabilités professionnelles et familiales. Cela est tout particulièrement le cas des femmes qui passent en moyenne 17 années de leur vie à s'occuper d'un enfant et 18 autres années à s'occuper de leur père ou de leur mère âgé. D'autres pressions ont aussi une incidence sur les gens, comme la poursuite des études et l'amélioration des compétences, ou encore l'attribution de responsabilités additionnelles au travail à la suite d'une réduction des effectifs.

La transformation du marché du travail et le stress en découlant effritent la notion traditionnelle d'un échange entre l'employeur et l'employé (c'est-à-dire, je t'offre un emploi et la sécurité économique et, en retour, tu m'offres ta loyauté et ta productivité).

Ces tendances dans l'environnement commercial et économique et dans le marché du travail représentent des défis importants pour les compagnies, les travailleurs et les gouvernements. En effet, des divisions sociales entre ceux qui ont de "bons" emplois et ceux qui occupent des emplois aléatoires risquent de surgir, et les gouvernements auront bien peu de moyens pour atténuer ces divisions. Les initiatives ayant une incidence sur la distribution du travail et les nouveaux régimes de travail sont importants pour des raisons sociales et économiques. Elles permettent aux travailleurs dans le milieu de travail d'exercer un certain contrôle sur leurs emplois et leurs vies.

Les intérêts des syndicats et du patronat dans les nouveaux régimes de travail

Les préoccupations des syndicats portent sur :

- une redistribution des heures de travail pour créer des emplois ou préserver ceux qui existent déjà;
- un accroissement de la souplesse organisationnelle des entreprises pour aider les travailleurs à s'acquitter de leurs responsabilités professionnelles et d'autres obligations concernant la famille et le cheminement de carrière;

- une amélioration des conditions de travail des travailleurs à temps partiel, c'est-à-dire la rémunération, les avantages sociaux, la formation et les possibilités d'avancement; et
- une amélioration de l'employabilité des travailleurs au moyen de la formation et de l'acquisition de compétences générales.

L'intérêt des entreprises à l'égard des nouveaux régimes de travail est attribuable au fait qu'il leur est nécessaire :

- d'accroître leur souplesse tant sur le plan des horaires de travail que du rendement des employés;
- de contrôler les coûts d'exploitation et d'accroître la productivité;
- de conserver les compétences des travailleurs; et
- d'améliorer le moral des employés.

Les nouveaux régimes de travail

En analysant les données non publiées de l'*Enquête sur les horaires et les conditions de travail* de 1995 menée par Statistique Canada et d'autres sources d'information, nous voyons apparaître une image intéressante des nouveaux régimes de travail au pays.

L'horaire variable de travail (horaire flexible) est le régime de travail d'environ 25% de la main-d'oeuvre, quoique cela est surtout le cas des cols blancs et des professions libérales. L'horaire flexible, comme le nom l'indique, permet au travailleur de déterminer le début et la fin de sa journée de travail, mais le nombre d'heures de travail demeure constant. Ce type d'horaire de travail aiderait les gens à mieux composer avec les pressions liées au travail, à la famille, à la carrière et à la vie sociale, réduirait le niveau de stress des travailleurs et améliorerait le moral des employés.

Le travail à la maison (télétravail) permet aux employés de s'acquitter de leur travail à l'extérieur du bureau, souvent à la maison mais parfois dans des bureaux "satellites" ou même en déplacement. Environ 10% de la main-d'oeuvre, comme les enseignants, les membres des professions libérales, les travailleurs du textile et les préposés aux services à la clientèle, ont adopté ce régime de travail. Il existe sous diverses formes. Certaines questions pertinentes ont été soulevées au sujet du travail à la maison. Elles concernent les normes d'emploi, les préoccupations en matière de santé et sécurité au travail et certaines dimensions légales (à savoir, est-ce que les travailleurs sont des employés ou des contractuels?). Les travailleurs invoquent différentes raisons pour travailler à la maison plutôt qu'au bureau.

La semaine de travail comprimée suppose habituellement le même nombre d'heures de travail par semaine mais en moins de journées (ce régime de travail est parfois appliqué au travail par poste). Environ 10% de la main-d'oeuvre a adopté la semaine de travail comprimée. Elle contribuerait à accroître le stress lié à la gestion du temps, tout particulièrement chez les travailleurs qui tentent d'équilibrer les responsabilités familiales et professionnelles. Elle convient

peut-être mieux aux gens qui tentent de concilier carrière et vie sociale. Néanmoins, certains syndicats et compagnies continuent d'explorer cette option.

La semaine de travail réduite signifie une réduction du nombre de jours ou d'heures de travail. Au yeux des syndicats, cette option permet de libérer des heures de travail qui peuvent être utilisées pour créer des emplois, réduire le nombre de mises à pied dans les entreprises, etc. De leur côté, les employeurs affirment que ce régime de travail provoque un accroissement important des coûts d'exploitation. Peu d'entreprises au Canada ont adopté la semaine de travail réduite. Enfin, de nombreuses questions demeurent sans réponse au sujet des coûts et avantages de ce régime de travail.

La semaine de travail à horaire irrégulier est le régime de travail d'environ 25% des travailleurs au Canada. Elle est pour ainsi dire indissociable des entreprises fonctionnant 24 heures par jour. Ce régime de travail est adopté pour réduire les mises à pied ou créer des emplois. Il ne semble pas causer du stress au niveau de la gestion du temps. Le temps supplémentaire est une question cruciale dont doivent tenir compte les entreprises lorsqu'elles songent à modifier la semaine de travail à horaire irrégulier.

Le partage d'emploi est un régime de travail en vertu duquel deux personnes ou plus acceptent de partager un emploi et de toucher une rémunération proportionnelle au nombre d'heures travaillées. Comme cela suppose une réduction tant des revenus que des avantages sociaux, peu de gens choisissent cette option — moins de 2% des travailleurs canadiens partagent leurs emplois. Toutefois, ce régime de travail offre à ces utilisateurs plus de temps pour s'acquitter de responsabilités familiales ou d'autres obligations.

Le travail à temps partiel est le régime de travail des personnes qui travaillent moins de 30 heures par semaine. Comme nous l'avons dit ci-dessus, le travail à temps partiel est à la hausse depuis quelques années et 19% de tous les travailleurs occupent des emplois à temps partiel. Il existe sous diverses formes. Les employeurs aiment la souplesse que procure le temps partiel et les employés rapportent moins de stress. Toutefois, les revenus sont moindres et la sécurité du revenu et d'emploi est souvent précaire.

Les études de cas

Dans la cadre de notre étude sur les nouveaux régimes de travail au Canada, nous avons examiné la situation de cinq milieux de travail oeuvrant dans des secteurs industriels différents qui ont dû relever des défis distincts. Une analyse comparative des données a fait ressortir un certain nombre de caractéristiques et facteurs communs sur le plan de l'élaboration de nouveaux régimes de travail et de l'adoption de nouvelles approches concernant le temps de travail. (Pour en savoir plus long sur chacune des études de cas, veuillez consulter le document intitulé *Case Studies in Alternative Working Arrangements and Changes in Working Time* qui accompagne le présent rapport).

Résumé des études de cas

Compagnie	Syndicat	Contexte	Régime
Alcan, Jonquière, Quebec	SNEAA	Perte d'emplois dans une région à chômage élevé Modernisation de l'usine	Partage de poste pour protéger les emplois Réorganisation du travail
InterFor, Vallée intérieure de la C.-B.	IBA Local 1-3567	Restructuration Perte d'emplois	Modifications des quarts de travail Réorganisation du travail
Banque Royale	Milieu de travail non syndiqué	Transformation du marché Stress lié à la gestion du temps et aux responsabilités professionnelles et familiales	Horaire variable de travail : heures de travail souples; partage d'emploi; télétravail; semaine de travail modifié
Ville de Winnipeg	SCFP section 500	Préoccupations budgétaires Stress lié à la gestion du temps	Horaire vairable de travail
Toronto Star	SCEP section 87M Southern Ontario Newspapers Guild (SONG)	Accroissement du stress lié à la gestion du temps Préoccupations financières dans un marché compétitif	Temps partiel à semaine de travail comprimée; partage d'emploi

Notes:

SCEP: Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier

SCFP: Syndicat canadien de la fonction publique

IBA-Canada: Syndicat international des travailleurs du bois

SNEAA: Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida inc..

Même si les problèmes auxquels ces milieux de travail faisaient face étaient différents, dans chaque cas, la direction a reconnu qu'il était nécessaire d'apporter des changements opérationnels et d'adopter de nouvelles pratiques. De leur côté, les syndicats voulaient protéger les emplois de leurs membres et réduire le stress que de nombreux travailleurs vivaient.

Les études de cas sur l'Alcan-SNEAA et l'Interfor-IWA portent principalement sur la suppression d'emplois. À la compagnie Alcan, un programme innovateur de partage d'emploi a entraîné la création d'une banque d'heures pour réembaucher des travailleurs qui avaient été mis à pied. Environ, 70% des travailleurs participent volontairement à ce programme qui a permis de créer plus de 100 emplois. Au même moment, les changements apportés à l'organisation du travail et à la classification des corps de métier ont permis de rendre plus souple la production.

Dans le cas de la compagnie InterFor, on a pu minimiser le nombre de mises à pied attribuables à une importante restructuration au moyen de modifications à la semaine de travail à horaire

irrégulier et d'une aide gouvernementale pour créer des emplois dans le secteur forestier. La compagnie qui prévoyait initialement mettre à pied 200 travailleurs, licenciera moins de 40 employés sur une main-d'oeuvre totale de 650 personnes. La restructuration a permis à l'entreprise d'améliorer son efficacité et d'assurer un meilleur contrôle de la qualité de sa production.

Les études de cas sur la Banque Royale, le Toronto Star et la Ville de Winnipeg illustrent comment de nouveaux régimes de travail ont été conçus pour répondre aux préoccupations des employés concernant les responsabilités professionnelles et familiales et le stress lié à la gestion du temps. Dans chaque cas, l'approche adoptée reflétait la culture et la nature particulières de l'industrie. Par exemple, la Banque Royale qui est une compagnie non syndiquée, a élaboré de nouveaux régimes de travail au moyen de consultations avec ses employés. Dans le cas du Toronto Star et de la Ville de Winnipeg, les changements apportés ont été le fruit de la négociation collective.

Le partage d'emploi est utilisé dans ces trois derniers cas; l'horaire variable de travail dans deux cas; et le télétravail dans un seul cas. Dans ces trois cas, des changements ont aussi été apportés aux dispositions relatives au temps partiel.

Une caractéristique importante de ces trois études de cas est que les nouveaux régimes de travail ont été élaborés par les gestionnaires et les employés tout en respectant le cadre de la convention collective (ou, comme dans le cas de la Banque Royale, en respectant les lignes directrices de la compagnie).

Dans les cinq études de cas, les participants ont affirmé que l'élaboration des nouveaux régimes de travail constitue un élément essentiel des nouveaux rapports qu'entretiennent le syndicat et la direction. Les deux parties ont reconnu (parfois après le fait) que grâce aux nouveaux régimes de travail, les relations entre le syndicat (lorsqu'il y en a un) et la direction se sont grandement améliorées.

Principes de la mise en oeuvre des nouveaux régimes de travail

Les études de cas ont mis en lumière un certain nombre d'éléments communs. Nous avons résumé ces éléments sous la forme de huit principes importants dont les membres patronaux et syndicaux du Groupe de travail du CCMTP ont longuement discuté :

1) *Offrir des choix tant au(x) travailleur(s) qu'à l'employeur* : les cinq milieux de travail examinés ont offert à divers degrés des choix sur le mode d'acceptation et d'application des régimes de travail. Il est essentiel de tenir compte des besoins des différents niveaux au sein de l'entreprise. Les études de cas font aussi ressortir qu'il existe une variété d'approches dont le nombre n'est limité que par le désir des parties de trouver des solutions.

2) *Offrir certitude et prévisibilité à l'employeur et à l'employé* : les conventions collectives ou les lignes directrices des compagnies peuvent avoir un effet stabilisateur sur un environnement de travail en transformation. Il est aussi utile

de mettre en place un processus pour examiner et modifier les régimes de travail. Ceux qui avaient été mis à l'essai préalablement ont remporté plus de succès. Des événements non anticipés peuvent saper l'efficacité des régimes établis. Les changements non planifiés comportent des coûts cachés et réels dont surtout la perte possible de bons employés.

3) *Se préoccuper de la qualité de vie est un exercice bénéfique tant pour la compagnie que pour les employés* : les nouveaux régimes de travail peuvent reconnaître les dimensions sociales du travail, réduire le stress et atténuer les pressions liées à la gestion du temps ce qui, en retour, donnent des employés plus productifs. Une variété d'outils, dont des évaluations de la qualité de la vie, devraient être utilisés pour déterminer les coûts et la productivité.

4) *Composer avec les contraintes* : lorsqu'elles élaborent des régimes de travail non conventionnels, les deux parties doivent reconnaître les contraintes réelles auxquelles font face les employeurs et les employés. Pour la direction, ces contraintes concernent la compétitivité. Pour les syndicats, la principale préoccupation est la protection des revenus. Le temps de travail et les régimes de travail non conventionnels doivent évoluer avec le temps pour répondre aux besoins d'un environnement changeant.

5) *Les compromis entre la sécurité et la productivité sont importants* : ces deux réalités sont liées l'une à l'autre en ce sens que la sécurité d'emploi peut permettre d'accroître la productivité et une meilleure productivité peut renforcer la sécurité d'emploi. Les études de cas illustrent clairement que les régimes de travail sont un tout qui reflète des compromis évidents. L'équilibre entre ces deux réalités est souvent le résultat de négociations intenses.

6) *Les approches conjointes donnent les meilleurs résultats* : dans tous les milieux de travail examinés, l'élaboration des nouveaux régimes de travail a grandement contribué à changer les relations patronales-syndicales. Les entreprises où de nouveaux régimes de travail ont été élaborés conjointement ont habituellement remporté des succès, car les besoins de chaque partie ont été respectés. De bons canaux de communication sont essentiels.

7) *Il est important d'éduquer les gestionnaires et les travailleurs et de développer chez ceux-ci une culture axée sur le changement* : On a l'impression que le taux d'adoption des nouveaux régimes de travail est faible parce que le patronat et les syndicats résistent au changement. Toutefois, la profonde restructuration économique en cours a un impact sur les milieux de travail. Il est nécessaire de revoir notre attitude et notre culture comme le démontre les études de cas. Les nouveaux régimes de travail sont adoptés en réponse à un marché du travail et un environnement commercial et économique en transformation. Leurs coûts doivent être vus comme un investissement.

8) *Les gouvernements peuvent appuyer le patronat et les syndicats :* Les gouvernements peuvent aider les entreprises à faire face aux coûts initiaux, quoique cela ne doit pas être une caractéristique permanente de nouveaux

régimes. Toutefois, il est important que les gouvernements ne viennent appuyer les projets de réaménagement des régimes de travail que lorsque le patronat et les syndicats y consentent.

Projets de recherche futurs

Les données découlant de ces études de cas et de l'Enquête sur les horaires et les conditions de travail nous renseignent sur le mode d'organisation possible du travail au cours des décennies à venir. Notre recherche cerne aussi les domaines où nos connaissances comportent des lacunes :

- l'analyse et la cueillette de données sur les régimes de travail dans les petites entreprises
- des discussions sur la planification de la relève mettant à contribution les syndicats, le patronat et les gouvernements
- le rôle des gouvernements pour aider les entreprises à adopter de nouveaux régimes de travail
- une meilleure compréhension des divers régimes de travail
- une analyse des différents types de marchés de service
- une analyse des régimes de travail concernant le travail à temps partiel
- des discussions entre le patronat et les syndicats sur le vaste dossier du temps supplémentaire

Conclusion

Au moyen des nouveaux régimes de travail, les travailleurs, les syndicats et les entreprises peuvent avoir une incidence sur la répartition du travail et ainsi réagir à la transformation du marché du travail et de l'environnement commercial et économique. Ils sont en quelque sorte le complément d'autres facteurs importants comme l'éducation, la formation, les politiques économiques générales et le climat des relations industrielles, qui peuvent façonner l'avenir du travail.

Le présent rapport affirme que les nouveaux régimes de travail peuvent :

- besoin pour fonctionner efficacement. avoir un impact positif sur l'emploi;
- procurer aux entreprises la souplesse qu'elles recherchent;
- avoir une grande incidence sur la qualité de vie des travailleurs; et
- aider les entreprises à conserver les travailleurs qualifiés et compétents dont elles ont

Le patronat et les syndicats peuvent atteindre certains de leurs objectifs en discutant des nouveaux régimes de travail.

Le Groupe de travail a cerné certains éléments communs et a établi un cadre de discussions et de recherches futures au sujet des conséquences de la transformation globale de l'économie sur le patronat et les syndicats.

I Introduction

Contexte

Le monde du travail connaît une période de transformation rapide et fondamentale. Les observateurs s'entendent pour affirmer que les forces les plus importantes qui contribuent à alimenter cette transformation sont l'intensification de la concurrence internationale, les progrès technologiques et les changements démographiques. Ces trois puissantes forces ont une incidence sur l'environnement au sein duquel les entreprises mènent leurs activités et sur l'ensemble du marché du travail. Le secteur public est aussi en changement et, dans ce cas précis, le changement est attribuable tant aux nouvelles réalités et priorités budgétaires qu'aux nouvelles technologies. Les divers types de régime de travail constituent donc une réponse à l'ensemble des changements qui surviennent.

Le patronat, les syndicats, les gouvernements, les chercheurs universitaires et les Canadiens s'intéressent de plus en plus à cette question. Le nombre toujours plus grand de livres et d'articles sur le sujet, de conférences et de sites sur le réseau Internet en est la preuve indéniable. Ce projet de recherche découle des travaux menés par le Groupe consultatif sur le temps de travail et la répartition du travail qui, dans son rapport final publié en décembre 1994, a formulé une série de recommandations sur les régimes de travail. Cette instance avait affirmé qu'il était nécessaire de recueillir plus d'information sur la question et de documenter les diverses expériences en la matière tentées par différents milieux de travail. Le Groupe consultatif avait recommandé de confier ce travail au Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) qui pourrait bénéficier de l'apport des intervenants patronaux et syndicaux. Le ministère fédéral du Développement des ressources humaines, par le biais du Programme de partenariat patronal-syndical, a appuyé financièrement ce projet de recherche. Le CCMTP a créé à cette fin un Groupe de travail composé de membres du patronat et des syndicats dont le mandat était de superviser et d'orienter la recherche.

Objectif et méthodologie du rapport

Le présent rapport a pour objectif de cerner, de documenter et de faire connaître des milieux de travail où la direction et les syndicats ont élaboré et mis en oeuvre des approches innovatrices en matière de régime de travail et de temps de travail. Le Groupe de travail a examiné les thèmes qui se dégagent des études de cas et a cherché à déterminer dans quelle mesure ils s'appliquent à d'autres milieux de travail.

La majeure partie de l'information disponible à l'heure actuelle sur les régimes de travail au Canada est de nature anecdotique ce qui ne permet pas de faire une analyse comparative rigoureuse des différentes expériences en ce domaine. La méthodologie que nous avons employée permet d'analyser d'une façon cohérente la situation de différents milieux de travail qui oeuvrent dans des secteurs industriels distincts. Nous présentons aussi des données non publiées et discutons des processus d'élaboration de nouveaux régimes de travail. Les études

de cas abordent aussi les répercussions des changements apportés au temps de travail et aux régimes de travail en ayant recours à divers outils.

Les grandes lignes du rapport

Il n'est pas possible d'étudier les régimes de travail en vase clos. En effet, ils reflètent la transformation du marché du travail et de l'environnement commercial et économique qui elle-même est le résultat des puissantes forces que sont la mondialisation, l'innovation technologique et l'évolution démographique. Nous présentons dans la section II l'impact de ces forces sur le marché du travail et l'environnement commercial et économique. Il est important de souligner que les répercussions à long terme de bon nombre de ces changements, tout particulièrement sur la sécurité économique des Canadiens, sont importantes et nécessitent qu'on s'y attarde de toute urgence.

Dans la section III, nous cernons les intérêts du patronat et des syndicats à l'égard des régimes de travail non conventionnels dans l'optique des changements dont il est discuté dans la section précédente. Nous présentons dans la section IV des types particuliers de régime de travail qui peuvent être mis en place en réponse à la transformation du marché du travail et de l'environnement commercial et économique. Cette section utilise grandement des données non publiées jusqu'à maintenant qui proviennent de l'Enquête sur les horaires et les conditions de travail (EHCT) menée par Statistique Canada en 1995. Le Centre de statistiques internationales a recueilli et analysé ces données pour le Groupe de travail du CCMTP; la majeure partie de celles-ci sont présentées dans une annexe à la fin du présent document. En outre, le ministère fédéral du Développement des ressources humaines nous a généreusement fourni des copies préliminaires de travaux qui seront publiés prochainement et qui sont aussi fondés sur les données de l'EHCT.

La section V présente sous la forme d'un résumé les données des études de cas dans une optique patronale-syndicale. Les études de cas détaillées sont disponibles et figurent dans un document distinct. Enfin, nous discutons dans la dernière section du rapport de diverses conclusions et suggérons dans quels secteurs nous devrions approfondir nos connaissances sur cette question de plus en plus importante.

II Le contexte du changement

Les études de cas sur le réaménagement du temps de travail et les nouveaux régimes de travail doivent être examinées et interprétées dans le contexte d'un univers qui connaît une transformation rapide. La mondialisation, le changement technologique et l'évolution démographique ont de puissantes répercussions sur le marché du travail et l'environnement commercial et économique. De nombreux textes et articles sur l'évolution de l'économie traitent des ces vastes forces. Nous expliquons dans la présente section comment ces forces contribuent à changer l'environnement dans lequel les compagnies mènent leurs activités et à transformer fondamentalement le marché du travail.

Le secteur public est aussi touché par le changement. En effet, les gouvernements s'appliquent comme jamais auparavant à lutter contre les déficits et à réduire leurs dépenses pour ainsi améliorer leur gestion budgétaire. Cela a eu un impact important sur les services qu'offrent les instances publiques. Les nouvelles technologies ont aussi changé comment et à quel moment sont offerts les services publics.

La transformation de l'environnement économique et commercial

L'environnement économique et commercial évolue à une vitesse effrénée. La mondialisation a entraîné une intensification de la concurrence internationale et les nouvelles technologies ont transformé les processus de production, les mécanismes de distribution et les produits offerts. L'évolution démographique a aussi une incidence sur la composition de la main-d'oeuvre et sur les marchés des biens et services.

L'organisation du travail : Offrir des services avec plus de souplesse

La souplesse est une dimension cruciale des nouveaux modes d'organisation du travail. Selon le contexte, cela peut avoir des significations différentes. Les nouvelles technologies permettent d'offrir des services d'une façon différente. Des horaires de travail plus flexibles, comme les lignes téléphoniques en service 24 heures par jour et l'ouverture des commerces la fin de semaine, peuvent permettre d'améliorer l'offre de services à la clientèle. Les entreprises peuvent décider d'accroître leur souplesse organisationnelle pour mieux composer avec la concurrence internationale plus vive et pour conserver leur part du marché. Les organismes du secteur public réalisent aussi qu'il leur est nécessaire d'être plus flexibles dans la prestation des services à la communauté. Ces changements entraîneront une nouvelle organisation du travail et l'adoption d'horaires de travail plus variés. Les heures de pointe seront peut-être moins concentrées à l'intérieur d'une semaine de travail conventionnelle. Les compagnies veilleront à ce que des services soient offerts à divers moments, comme la fin de semaine et les soirées. Dans d'autres situations, comme les entreprises fonctionnant 24 heures par jour, une plus grande souplesse dans l'établissement des horaires de travail pourra permettre d'utiliser plus efficacement les capitaux.

La technologie a aussi grandement modifié la nature même de la relation associée à l'emploi, et cela a eu pour répercussion de changer la définition d'employé et d'employeur (compagnie). Les stratégies qu'adopteront les entreprises pour améliorer leur souplesse organisationnelle seront fonction de leur secteur industriel et de leur culture particulière. Néanmoins, les compagnies qui souhaitent assurer leur rentabilité à long terme réalisent que, face à la transformation du marché et aux progrès technologiques, il leur est nécessaire d'être plus souples sur le plan de l'organisation et de la distribution du travail et de la production .

Les nouvelles préférences des clients

L'évolution démographique et les nouvelles technologies font en sorte que les clients ne demandent pas uniquement des produits différents mais ont aussi des préférences distinctes quant à la façon dont les biens et services sont offerts. L'importance accrue de la qualité dans la stratégie concurrentielle des compagnies témoigne des nouvelles préférences des clients. Les entreprises doivent être en mesure d'offrir une variété de services différents et de produits faits sur mesure qui peuvent être offerts rapidement au client. Les technologies de communications et la popularité grandissante du réseau Internet ont grandement contribué à accroître la circulation de biens et services pouvant être vendus (cela est tout particulièrement vrai des services). Il s'en suit que les entreprises ont maintenant adopté une vision globale du marché et recherchent de plus en plus des créneaux spécialisés — tentant ainsi d'offrir différents produits et services conçus sur mesure pour différents sous-segments du marché. Seule une vision globale offre un marché suffisamment vaste pour rentabiliser la production visant des créneaux spécialisés. En conséquence, la décision de tenir compte des nouvelles préférences des clients aura des répercussions importantes sur la souplesse organisationnelle et sur les nouveaux régimes de travail.

L'importance accrue des coûts d'exploitation et de la productivité

Les entreprises accordent de plus en plus d'importance à la souplesse de la production et à la qualité des services à la clientèle. Elles peuvent améliorer l'efficacité et la productivité et contrôler la croissance des coûts d'exploitation. L'intensification de la concurrence sur les marchés internationaux amène les compagnies à plus se préoccuper des coûts et à chercher à mieux utiliser leurs ressources. Les nouvelles technologies permettent aux entreprises de changer leurs méthodes de production pour répondre aux demandes des consommateurs et contrôler la croissance des coûts d'exploitation. Les compagnies sont peu disposées à apporter des changements organisationnels qui risquent fort d'entraîner une hausse des coûts.

À l'instar du secteur privé, les administrations publiques accordent plus d'attention aux coûts de leurs activités. Les décisions politiques concernant la lutte au déficit peuvent avoir une grande incidence à cet égard. En effet, des pressions sont exercées sur tous les paliers de gouvernement pour qu'ils réduisent leurs dépenses, ce qui les incitent à trouver des solutions innovatrices pour composer avec les nouvelles réalités budgétaires. Malgré tout, des services sont supprimés, un nombre important de fonctionnaires sont mis à pied et de nouveaux frais d'utilisation sont imposés dans tout le secteur public.

En conséquence, avec la transformation du marché et les nouvelles exigences des clients, tout changement aux régimes de travail des travailleurs affectés à la production et à la distribution doit améliorer l'efficacité et la productivité globales de l'entreprise. Il convient de souligner que l'origine des gains de productivité peut être différente entre les industries. Par exemple, si une compagnie veut améliorer ses services, il lui sera peut-être nécessaire de prendre des mesures pour conserver des travailleurs hautement qualifiés. L'adoption de nouveaux régimes de travail qui permettent de réduire le stress pourra être une façon d'atteindre cet objectif.

Tous ces changements dans l'environnement commercial et économique ont des conséquences importantes sur les milieux de travail.

La transformation du marché du travail

Dans les années 1980 et 1990, le marché du travail a connu de nombreux changements sur le plan du nombre et du type d'emplois disponibles mais aussi au niveau de la nature même du travail. Certains groupes au sein de la société ont plus senti l'impact de ces changements, comme les femmes et les jeunes travailleurs (de 15 à 24 ans).

Une croissance anémique de l'emploi

Un emploi constitue la fondation de la sécurité économique d'une personne. Cette sécurité est essentielle pour assurer la vivacité et la croissance de l'économie d'un pays. L'économie canadienne ne crée pas un nombre suffisant d'emplois qui permettraient d'élargir les assises de la sécurité économique. Entre 1991 et 1996, le Produit intérieur brut (PIB) a enregistré une hausse annuelle de 2,2%, mais le nombre d'emplois n'a augmenté de 1,2% par année au cours de la même période.[1]

Il s'en suit que le taux de chômage s'est maintenu à environ 10% — passant de 11,3% en 1992 à 9,5% en 1995 pour remonter à 9,7% en 1996. Le chômage aurait été plus élevé dans les années 1990 si on avait tenu compte des gens qui ont quitté les rangs de la population active. Leur nombre a augmenté plus rapidement - en moyenne de 2,7% par année — que le taux de création d'emplois. En conséquence, le taux d'activité a chuté de 1% pendant la reprise économique (le contraire de ce qui devrait survenir normalement). Cela nous amène à conclure qu'il y a un grand nombre de chômeurs qui désespèrent de se trouver un emploi et que le taux de chômage réel est bien plus élevé. Un rapport récent de la Banque de Nouvelle-Écosse a révélé que si le taux d'activité était demeuré au niveau de 1990, le taux de chômage aurait été de 13,5% au lieu de 9,7%.[2] Cela va totalement à l'encontre des reprises économiques que nous avons connues antérieurement.[3]

---

1 Toutes les données sur la croissance de l'économie ont été annualisées en fonction de la période couverte.

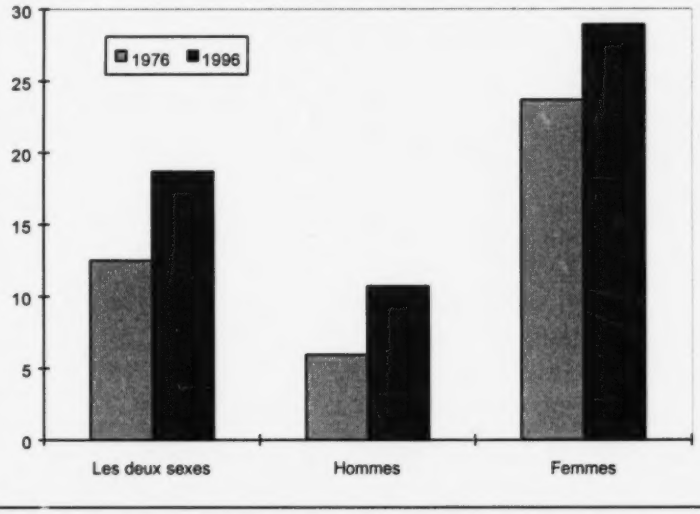
2 Voir l'article sur la question écrit par Phiilp Maltais intitulé "Numbers Game", Financial Post, le 15 mars 1997, pp. 6-7.

3 La reprise économique qui a suivi la profonde récession de 1982 a été très différente de celle des années 1990. L'emploi a augmenté de 2,7% annuellement lors des trois années qui ont suivi la récession de 1982-1983 comparativement à 1,7% entre 1992 et 1995. Le taux de chômage était passé de 11,9% à 8,9% entre 1983 et 1986. Le nombre de personnes qui ont quitté les rangs de la population active au cours de la même période avait chuté de 0,1% et le taux d'activité de la main-d'oeuvre avait augmenté (c'est le contraire qui est survenu entre 1992 et 1996).

Augmentation de la fréquence du travail à temps partiel

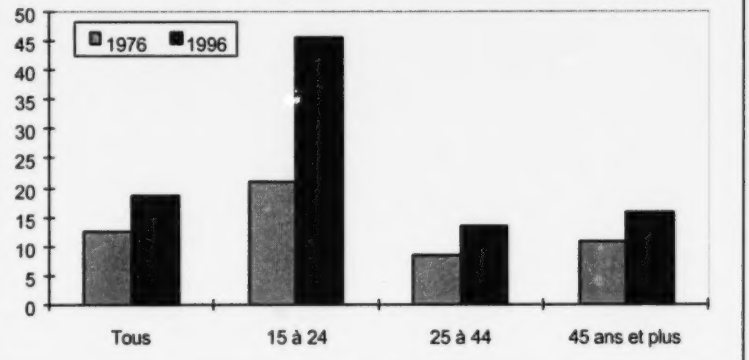
Au moment où nous étions témoins d'un ralentissement de la création d'emplois, nous avons aussi assisté à une augmentation marquée du nombre d'emplois à temps partiel. Ces emplois offrent habituellement des revenus et des avantages sociaux moindres et comportent moins de possibilités d'avancement professionnel. (Nous traitons de la nature des emplois à temps partiel dans la section IV sur les régimes de travail). En proportion de l'emploi total, le nombre de postes à temps partiel a augmenté de façon constante lors des 20 dernières années, de 13% en 1977 à 18.9% (ou 2,6 millions de travailleurs) en 1996. Depuis 1991, l'emploi à temps partiel a augmenté annuellement de 2% alors que l'emploi à plein temps n'a augmenté que de 0,9% par année. Des 760 000 emplois créés depuis 1991, 246 000 ou 32,4% sont des postes à temps partiel. La proportion de femmes et de jeunes gens occupant des emplois à temps partiel est encore plus élevée — 28,2% chez les femmes et 45% chez les jeunes de 15 à 24 ans. Plus de la moitié des jeunes femmes sur le marché du travail — 51% — sont des employées à temps partiel.

DIAGRAMME 1
Fréquence du travail à temps partiel selon le sexe, Canada 1976, 1995



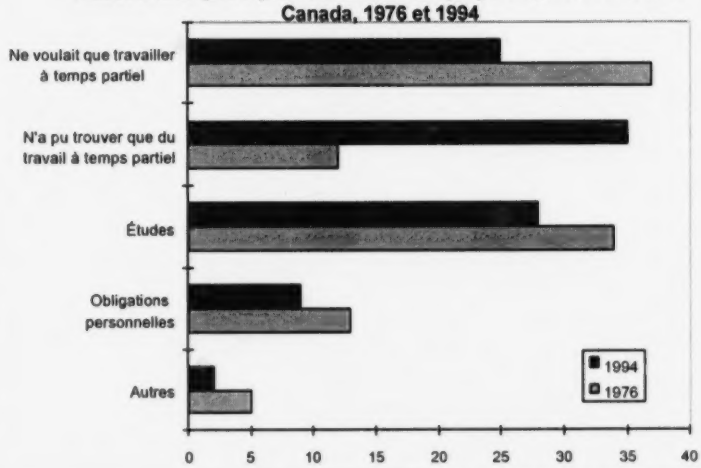
Source: Statistique Canada 71-201, Statistiques chronologiques sur la population active de 1996 et données de l'Enquête sur la population active.

DIAGRAMME 2
Fréquence du travail à temps partiel selon l'âge
Canada 1976, 1995



Source: *Statistique Canada 71-201, Statistiques chronologiques sur la population active de 1996 et données de l'Enquête sur la population active.*

DIAGRAMME 3
Raisons invoquées pour travailler à temps partiel, les deux sexes
Canada, 1976 et 1994



Source: *Statistique Canada, Enquête sur la population active, diverses années.*

Les gens peuvent décider volontairement de travailler à temps partiel, mais nous constatons de plus en plus souvent que cette décision traduit le fait qu'il est difficile de se trouver un emploi à temps plein. Les données disponibles indiquent qu'en 1995, environ le quart des travailleurs et travailleuses à temps partiel avaient décidé volontairement de travailler à temps partiel comparativement à 37% en 1976 et à 32% en 1986. Par contraste, 35% des gens qui

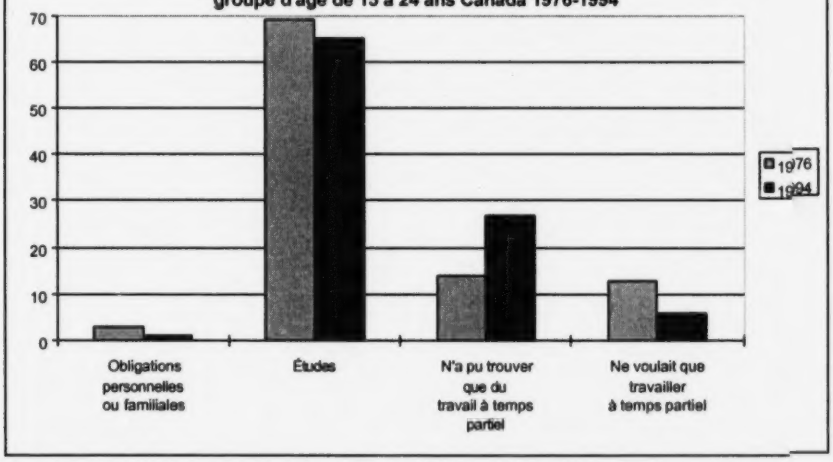
occupaient des postes à temps partiel en 1994 avaient choisi cette option parce qu'ils n'avaient pu se trouver un emploi à temps plein — comparativement à 12% en 1976. Cela veut donc dire qu'il y a un problème de sous-emploi qui vient s'ajouter à celui du chômage mais aussi que l'économie ne semble pas être en mesure de renforcer les assises de la sécurité économique des Canadiens.

En réaction à ces préoccupations économiques, certains travailleurs à temps partiel occupent plus d'un emploi. En effet, la proportion de travailleurs qui détiennent plus d'un emploi est passée de 2,1% en 1976 à 4,9% en 1995. Le cumul d'emplois est plus fréquent chez les jeunes et plus rare chez les travailleurs de plus de 45 ans. Il n'y a aucune différence entre les hommes et les femmes à cet égard. Toutefois, ce phénomène est encore peu important et ne représente pas un changement important lorsqu'il est comparé à d'autres changements qui surviennent sur le marché du travail.

Des perspectives d'emploi moroses pour les jeunes

Pour assurer la viabilité future de l'économie canadienne, il est important que des occasions d'emploi soient offertes aux jeunes, tout particulièrement aux jeunes travailleurs âgés de 15 à 24 ans. Les données disponibles révèlent que les emplois générés par la reprise économique ne sont pas allés aux jeunes travailleurs. Alors que l'emploi total entre 1991 et 1996 a augmenté en moyenne de 1,2% par année, l'emploi chez les travailleurs de 15 à 24 ans a connu une baisse annuelle de 1,6% au cours de la même période. De plus, le nombre d'emplois à temps partiel chez les travailleurs de ce groupe d'âge n'a augmenté que de 0,6% entre 1991 et 1996, ce qui signifie que le nombre d'emplois à temps plein chez les 15 à 24 ans a chuté de 3,3% par année au cours de cette période.

DIAGRAMME 4
Raisons invoquées pour travailler à temps partiel, groupe d'âge de 15 à 24 ans Canada 1976-1994



Source: Statistique Canada, Enquête sur la population active, diverses années.

Lorsqu'ils sont aux études, les travailleurs âgés de 15 à 24 ans choisissent habituellement de travailler à temps partiel. Cela demeure la principale raison de leur décision. Toutefois, tout comme cela est le cas de la tendance concernant les raisons du travail à temps partiel, il y a une proportion toujours plus grande de gens âgés de 15 à 24 ans qui acceptent malgré eux ce type de travail. Entre 1976 et 1994, la proportion de gens qui ont travaillé à temps partiel parce qu'ils n'ont pu trouver que ce type de travail est passée de 14 à 27%. Au même moment, la proportion de travailleurs à temps partiel âgés de 15 à 24 ans qui ne voulaient travailler qu'à temps partiel et qui n'étaient pas aux études est passée de 13 à 6%. La baisse de 3,3% de l'emploi à temps plein chez les jeunes travailleurs n'est donc pas imputable au fait que ceux-ci préfèrent travailler à temps partiel.

Tableau 1
Taux de chômage dans le groupe d'âge de 15 à 24 ans en comparaison de tous les groupes d'âge, Canada, 1990-1996

	Tous les groupes d'âge	Groupe d'âge des 15 à 24	Les 15 à 24 ans en proportion (%) de tous les groupes d'âge
1980	7,5	13,1	175
1989	7,5	11,2	149
1990	8,1	12,7	157
1991	10,4	16,2	156
1992	11,3	17,8	158
1993	11,2	17,7	158
1994	10,4	16,5	159
1995	9,5	15,6	164
1996	9,7	16,1	166

Source: Statistique Canada 71-201, Statistiques chronologiques sur la population active de 1996 et données de l'Enquête sur la population active.

Il y a aussi eu un changement structurel dans le taux de chômage des 15 à 24 ans qui a toujours été supérieur au taux de chômage global. Dans les années 1990, nous avons assisté à un accroissement de l'écart entre le taux de chômage des jeunes et le taux de chômage global. De 1980 à 1989, le taux de chômage des jeunes travailleurs en proportion du taux de chômage global est passé de 175 à 149%. Depuis 1989, le taux de chômage de ce groupe d'âge a augmenté plus rapidement que le taux de chômage global et le taux marginal d'augmentation est à la hausse. En 1996, le taux de chômage des 15 à 24 ans était de 16,1% comparativement à 9,7% pour l'ensemble du marché du travail ou 166% du taux de chômage global.

Compte tenu de l'évolution démographique du marché du travail et du grand nombre de "baby boomers" qui commencent à prendre leur retraite, on pourrait s'attendre à ce que cela crée des occasions d'emploi pour les jeunes Canadiens. Toutefois, les données présentées ci-dessus révèlent que cela n'est pas le cas et mettent en évidence qu'il est nécessaire de mener une bonne planification de la relève pour assurer le transfert d'emplois d'une génération à une autre.

Accroissement du travail temporaire

Les données historiques sur la fréquence du travail temporaire ou de nature contractuelle ne sont pas facilement accessibles. Toutefois, les données de l'Enquête sur les horaires et les conditions de travail (EHCT) pour la période allant de 1991 à 1995 (soit lors de la reprise économique) indiquent que ce type d'emploi est de plus en plus fréquent. Par exemple, en 1991, 5% des travailleurs rémunérés occupaient des emplois temporaires comparativement à 11,6% en 1995.[4] L'emploi temporaire a augmenté plus rapidement chez les femmes que chez les hommes et il était plus fréquent chez les femmes en 1995 qu'en 1991. On a aussi constaté une augmentation de ce type de travail chez tous les groupes d'âge, quoique ce sont surtout les travailleurs âgés de 15 à 24 ans (23%) qui en 1995 occupaient ce type d'emploi. Le travail temporaire a surtout augmenté dans le commerce de détail, les services communautaires et les services personnels. Ces deux derniers secteurs sont ceux où le travail temporaire a été le plus fréquent en 1995 (soit 14,8% et 16,9% respectivement).

Une enquête menée en 1996 auprès d'organismes des secteurs privé et public a révélé que le travail de nature contractuelle connaît une hausse importante depuis 1993 ce qui serait le reflet d'une tendance à long terme.[5] En 1996, 88% des répondants avaient utilisé les services de contractuels — 24% ont indiqué qu'ils ont toujours recours à des contractuels. Ces travailleurs occupent divers emplois à l'intérieur des entreprises et sont très présents dans le secteur des ressources naturelles (y compris le pétrole), les administrations publiques et les institutions financières. Tout près des trois quarts des contrats étaient d'une durée déterminée et seulement 12% ont débouché sur un emploi permanent.

En raison de leur nature même, les emplois temporaires n'offrent pas de sécurité économique à leurs titulaires. Les travailleurs temporaires touchent généralement un salaire et des avantages sociaux moindres.[6] Beaucoup de travailleurs temporaires ne bénéficient pas de la protection des normes du travail si leur emploi est d'une durée moindre que la période minimale requise. L'emploi temporaire marqué par des périodes d'inactivité peut avoir des répercussions importantes sur le plan de l'admissibilité à l'assurance emploi. Enfin, ces travailleurs ont tendance à obtenir moins de formation qui pourrait les aider à obtenir un emploi permane nt.[7] De plus, jusqu'à un tiers des personnes occupant des emplois temporaires seraient des travailleurs sur demande - soit un régime de travail associé à un niveau de stress plus élevé.[8] Certaines personnes occupent des emplois temporaires par choix, tout particulièrement les travailleurs dans la force de l'âge, mais la fréquence de ce type d'emploi est une autre indication de l'insécurité économique que de nombreux membres de la population active vivent.

---

4 Le libellé des questions des deux enquêtes était différent. Selon l'enquête de 1991, un travail temporaire durait moins de 6 mois. La question de l'enquête de 1995 était : "L'emploi (...) est-il permanent ou est-il d'une manière ou d'une autre non permanent?". On pouvait s'attendre à ce que la question plus floue de 1995 produise une distorsion à la hausse des résultats comparativement à l'enquête de 1991.

5 KPMG, 1996 Contract Personnel Survey.

6 Voir le Congrès du travail du Canada Women's Work : A Report by the Canadian Labour Congress, mars 1996 et Grant Schellenberg et Christophe Clark, Temporary Employment in Canada : Profiles, Patterns and Policy Considerations, Conseil canadien de développement social, Social Research Series paper No 1, Ottawa, janvier 1996.

7 Voir Schellenberg et Clark op. cit. p. 30, Lipsett et Reesor "Flexible Work Arrangements : Evidence from the 1991 and 1995 Survey of Work Arrangements", Développement des ressources humaines Canada — document qui sera publié prochainement.

8 Lipsett et Reesor op cit. Fast et Frederick "Working Arrangements and Time Stress" dans Tendances sociales canadiennes, hiver 1996, Statistique Canada, 11-008-XPE.

Polarisation des heures hebdomadaires de travail

Des changements importants surviennent dans la répartition du temps de travail. En effet, la semaine de travail conventionnelle de 35 à 40 heures est moins fréquente. La proportion de gens qui ont ce régime de travail est passée de 65% en 1976 à 54% en 1995. Au cours de la même période, il y a eu polarisation des heures de travail. Un plus grand nombre de gens travaillent moins de 35 heures par semaine (soit de 16 à 24%) et un plus grand nombre travaille plus de 40 heures (soit de 19 à 22%).[9] Cela est conforme aux résultats d'enquêtes récentes.[10] Cette tendance est la même ou presque chez les hommes et les femmes. Ceux qui travaillent plus d'heures sont habituellement âgés de 35 à 54 ans et sont plus scolarisés. Cela correspond à une tendance marquée à la hausse du nombre d'heures de travail chez les gens occupant des postes de direction dont bon nombre ne touche aucune prime de temps supplémentaire ou un salaire supérieur. On constate aussi que les travailleurs des usines et du secteur primaire ont de plus en plus tendance à travailler plus de 40 heures par semaine, alors que les gens qui oeuvrent dans les secteurs de la vente et des services ont de plus en plus tendance à travailler moins de 30 heures par semaine. L'augmentation du nombre de personnes travaillant plus d'heures est un phénomène qui semble être apparu dans les années 1990. Tandis que la plus grande popularité de la semaine de travail réduite est attribuable aux ralentissements économiques du début des années 1980 et 1990. Il semble que travailler un plus grand nombre d'heures contribuerait à accroître le stress et la fatigue et causerait plus d'accidents dans les milieux de travail dangereux.[11]

---

9 Voir Sheridan et Diverty, "The Changing Workweek : Trends in Weekly Hours of Work" L'observateur économique canadien, septembre 1996, Statistique Canada, 11-010-XPB.

10 Une récente enquête faite pour le compte de la Banque Royale a révélé que 30% des gens travaillent un plus grand nombre d'heures, 16% travaillent moins et 53% travaillent le même nombre d'heures. Cette enquête a obtenu des résultats un peu différents car elle tenait compte des travailleurs autonomes. Voir Banque Royale, Workplace 2000 : Under Construction, p. 8.

11 Wesky, Arnie et Matthews, Kevin (1996) "Nova's Approach to Adjusting Working Time" document présenté à l'occasion de la Conférence "Changes in Working Time in Canada and the United States" qui a eu lieu du 13 au 15 juin 1996 à Ottawa, Canadian Employment Research Forum et Smith, L. et Folkard, S. (1993) "The Impact of shiftwork on personnel at a nuclear power plant; An explanatory survey study", Work and Stress vol. 7 no. 4.

Tableau 2
Proportion en pourcentage des travailleurs qui veulent travailler plus d'heures de travail, moins d'heures de travail ou encore le même nombre, selon certaines caractéristiques, Canada 1995

	Moins d'heures pour un salaire moindre	Plus d'heures pour un salaire supérieur	Même nombre d'heures pour un même salaire
SEXE			
Hommes	5,0	28,3	66,7
Femmes	7,0	27,1	65,9
Total	6,0	27,7	66,3
GROUPE D'ÂGE			
De 15 à 24	1,5	46,2	52,3
De 25 à 34	5,7	31,0	63,3
De 35 à 44	7,6	24,4	68,0
De 45 à 54	7,6	17,3	75,1
De 55 à 69	6,0	15,0	79,0
SITUATION PROFESSIONNELLE			
Temps plein	7,1	22,4	70,4
Temps partiel	1,1	49,9	49,0
SYNDICALISATION			
Syndiqué	7,7	21,8	70,4
Non syndiqué	5,0	31,3	63,8

Source: Préparé par le Centre de statistiques internationales au moyen des micro-données de l'Enquête de 1995 sur les horaires et les conditions de travail de Statistique Canada.,

Cette évolution de la distribution des heures de travail incite certains observateurs à penser qu'une redistribution des heures de travail pourrait être un moyen possible de créer de l'emploi. Mais il convient de se demander si les gens aimeraient travailler moins d'heures et toucher une rémunération moindre. L'EHCT a révélé que seulement 6% des gens auraient choisi cette option en 1995. La majorité des travailleurs rémunérés — 66,3% — désiraient travailler le même nombre d'heures et toucher le même salaire et 27,7% des travailleurs ont affirmé qu'ils aimeraient travailler plus d'heures et toucher un salaire plus élevé. Cela indique que les gens qui travaillent plus d'heures et sont rémunérés pour celles-ci sont habituellement satisfaits de leur régime de travail.[12] Toutefois, les données de l'EHCT ne permettent pas de déterminer les préférences de ceux qui travaillent plus d'heures sans toucher une rémunération supérieure. Les personnes qui souhaitent travailler plus d'heures occupaient surtout des emplois à temps partiel :

12 Lipsett et Reesor en viennent à des conclusions semblables dans "Canadians Want To Work More Not Less" Applied Research Bulletin, document publié prochainement.

49,9% des travailleurs à temps partiel voulaient travailler plus d'heures au même taux salarial comparativement à 22,4% des travailleurs à temps plein. Ce sont surtout les gens âgés de 15 à 24 ans qui souhaitent travailler plus d'heures ainsi que les travailleurs non syndiqués. Ces personnes sont surtout présentes dans les secteurs des services et de la vente, dans les services personnels et dans le commerce de détail. Le désir de travailler plus d'heures va de pair avec l'accroissement de l'insécurité économique et le fait que de nombreux foyers canadiens doivent compenser la diminution de leurs revenus réels. Les personnes qui souhaitent travailler moins d'heures occupent des emplois à temps plein dans les administrations publiques, dans des postes de direction et dans les professions libérales quoique la proportion de personnes souhaitant travailler moins est généralement inférieure à 10% dans ces secteurs industriels.

Cela ne signifie pas qu'un réaménagement des heures de travail n'est pas une option à envisager, quoique dans les entreprises fonctionnant 24 heures par jour, cela aurait une incidence sur le temps supplémentaire. La proportion d'employés rémunérés faisant des heures supplémentaires n'a pas beaucoup changé entre 1991 et 1995 et a même baissé légèrement (soit de 7,7 à 6,9% des travailleurs rémunérés). Cette tendance est la même chez les hommes et les femmes de tous les groupes d'âge. Toutefois, les données n'indiquent pas le nombre total d'heures supplémentaires travaillées. Les heures supplémentaires peuvent être à la hausse et réparties entre un plus petit groupe de gens.

Le travail indépendant : un phénomène de plus en plus fréquent

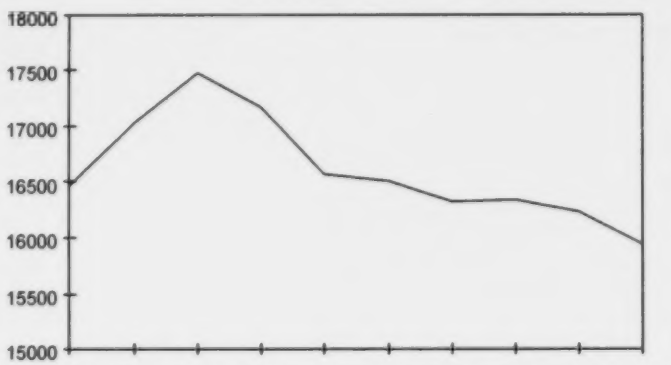
Une autre tendance qui se dessine sur le marché du travail et qui reflète les forces du changement technologique et de l'accroissement de la concurrence est l'augmentation du nombre et de la proportion de travailleurs indépendants ou autonomes. Les travailleurs indépendants comprennent les propriétaires d'entreprises constituées ou non en société qui peuvent avoir ou non des employés rémunérés. Tout au long de la majeure partie du 20^{e} siècle, la proportion de travailleurs canadiens qui travaillaient à leur compte a diminué. Toutefois, cette tendance a connu un renversement lors des deux dernières décennies et il y a maintenant 2,1 millions de travailleurs ou 15,4% de la main-d'oeuvre dans cette situation professionnelle (comparativement à 10,9% en 1976). Le travail indépendant a sur tout augmenté chez les femmes. Entre 1976 et 1995, ce type d'emploi a augmenté à un taux annualisé de 6,3% chez les femmes et de 2,6% chez les hommes. Ce type d'occupation professionnelle est le plus fréquent dans le secteur agricole où six travailleurs sur dix sont propriétaires de leurs exploitations agricoles. Néanmoins, on constate un accroissement du travail indépendant dans tous les secteurs industriels, mais tout particulièrement dans celui de la construction, du transport, des communications, des services publics, des services financiers, de l'assurance et de l'immobilier.

Bien que le travail autonome ne soit pas un thème fondamental de ce projet de recherche, cette tendance indique que ce type d'occupation professionnelle est un phénomène de plus en plus important qui peut avoir de puissantes répercussions sur le marché du travail.

Baisse des revenus réels

En plus des perspectives d'emploi moroses, les Canadiens doivent composer avec une baisse de leurs revenus réels. Entre 1991 et 1996, le revenu disponible par habitant a augmenté de 0,8% sur une base annuelle. L'inflation au cours de la même période a été de 1,5% par année, ce qui signifie que le revenu disponible des Canadiens a chuté de 0,7%.[13] La faible croissance des revenus réels reflète en partie la faiblesse de la création d'emplois mais aussi les types d'emploi qui ont été créés — soit une forte proportion d'emplois à temps partiel procurant un maigre salaire. L'absence d'un nombre suffisant d'emplois à temps plein bien rémunérés constitue une réalité très préoccupante. Les données sur les revenus disponibles lèvent le voile sur une autre dimension de l'insécurité économique que vivent de plus en plus de Canadiens. Les conséquences à long terme d'une croissance anémique de l'emploi et d'une baisse des revenus réels pourraient provoquer un accroissement des divisions sociales entre ceux qui ont de bons emplois et des revenus en croissance et ceux qui occupent des emplois précaires et voient leurs revenus fondre comme neige au soleil. Les changements qui surviennent risquent d'avoir de graves et vastes répercussions sur la société canadienne et il est nécessaire qu'on s'y attarde de toute urgence.

DIAGRAMME 5
Revenu personnel disponible réel par habitant
Canada 1987-1996



Source: Statistique Canada, L'observateur économique canadien, 11-010XPB, diverses années.

13 Ces calculs ont été faits au moyen de données de Statistique Canada qui figurent dans l'Observateur économique canadien (11-210). Les données de 1996 concernant le revenu disponible par habitant sont fondées sur les résultats de trois trimestres. Les taux de variation annualisés entre 1991 et 1996 sont très semblables à ceux de la période 1991-1995.

Le stress lié à la gestion du temps

Pour diverses raisons, comme l'augmentation du nombre de familles dont les deux conjoints touchent un revenu, l'accroissement du taux de participation des femmes sur le marché du travail, l'intensification de la concurrence et l'offre d'un plus grand nombre de services grâce aux nouvelles technologies, les gens trouvent qu'il leur est de plus en plus difficile d'équilibrer les demandes du travail et leurs autres responsabilités. Il en découle que de nombreux travailleurs sont plus stressés.[14]

Ce sont surtout les responsabilités liées à la famille et au travail qui sont les plus difficiles à équilibrer. L'accroissement rapide du taux de participation des femmes depuis le milieu des années 1960 jusqu'au début des années 1990 et le fait que de nombreux ménages ne pourraient survivre économiquement sans l'apport de deux revenus contribuent à donner l'impression aux travailleurs qu'ils manquent de temps pour répondre aux demandes de la vie professionnelle et familiale. Cela est encore plus vrai des familles qui ont des enfants d'âge pré-scolaire ou qui doivent prendre soin d'une personne âgée. (*L'Enquête sur les horaires et les conditions de travail* a révélé qu'après plusieurs années de fluctuation, la proportion en pourcentage de femmes sur le marché du travail est à nouveau à la hausse. En octobre 1996, elle était de 57,5%, un taux de participation qui avait été atteint pour la première fois en juin 1993.) De plus, on constate une nouvelle tendance, soit le nombre de personnes (surtout des femmes) qui font partie de la "génération sandwich", c'est-à-dire qu'elles passent 17 années de leur vie à s'occuper d'enfants à charge et 18 autres années à prendre soin d'un parent âgé. [15] En fait, des études ont démontré que ces pressions peuvent être la cause de conflits dans la famille, entraîner un accroissement du stress, porter atteinte à la santé, faire perdre des revenus et nuire à l'avancement professionnel. [16] Pour les employeurs, il peut en résulter une augmentation de l'absentéisme et des retards au travail, une hausse du taux de roulement et une baisse de la productivité. En 1995, les femmes travaillant à temps plein qui avaient des enfants d'âge pré-scolaire ont manqué en moyenne 33,5 jours de travail, soit bien plus que les femmes sans enfants d'âge pré-scolaire ou les hommes avec ou sans enfants d'âge pré-scolaire.[17]

Les Canadiens qui souhaitent explorer divers choix de carrière tout en conservant un emploi pour jouir d'une sécurité économique peuvent aussi subir l'impact des pressions découlant de la gestion du temps. Par contraste, certains travailleurs près de l'âge de la retraite souhaitent peut-être travailler moins d'heures par semaine mais ils hésitent à le faire en raison des répercussions financières que cela aura sur leurs revenus de retraite. Il existe aussi d'autres pressions de ce type dans le milieu de travail. Par exemple, les travailleurs qui survivent à une importante réduction des effectifs dans une entreprise doivent peut-être assumer une plus lourde charge de travail ce qui entraînera plus de stress.

L'évolution de la relation employé-employeur

Il n'y a pas que le marché du travail et l'environnement économique et commercial qui soient en transformation, la relation employeur-employé connaît aussi des changements fondamentaux.

---

14 Voir Fast et Frederick, op. cit.

15 Voir le Congrès du travail du Canada, op. cit.

16 Voir Fast et Frederick, op.cit.

17 Voir Congrès du travail du Canada, op. cit.

Une enquête menée aux États-Unis a révélé qu'un nombre de plus en plus grand d'entreprises considèrent les employés temporaires comme étant des volets essentiels de leur stratégie commerciale. En effet, 67% des entreprises ont indiqué qu'elles n'avaient plus un contrat explicite ou une entente implicite garantissant la sécurité d'emploi à leurs employés en échange de services loyaux et consciencieux. L'érosion de cette relation a commencé au début des années 1980.[18] Au Canada, une enquête du même type a donné des résultats semblables — en 1996, 25% des travailleurs se sentaient moins loyaux envers leurs employeurs que cinq années plus tôt, et 60% d'entre eux croyaient que les compagnies étaient moins loyales à leur endroit que cinq années plus tôt.[19] De plus, l'effritement de cette relation peut avoir des répercussions néfastes sur les employés (de l'insécurité professionnelle) et sur l'entreprise (une baisse du moral et de la productivité des effectifs). Tant les organismes du secteur privé que ceux du secteur public peuvent être touchés. Dans les milieux de travail où les rapports avec la clientèle sont importants, la transformation de la relation employeur-employé peut avoir un effet perturbateur.

Résumé

L'environnement commercial et économique et le marché du travail traversent une période de grands changements qui sont attribuables aux puissantes forces que sont la mondialisation de l'économie, le progrès technologique et l'évolution démographique. Pour les entreprises, cela signifie :

- la nécessité d'accroître la souplesse opérationnelle en réponse aux nouvelles technologies des communications et de l'information;
- l'évolution des demandes et préférences des clients et la nécessité de mettre rapidement sur le marché une variété de services et produits conçus sur mesure; et
- l'intensification des pressions exercées par les anciens et nouveaux concurrents fait en sorte que les entreprises doivent accorder plus d'attention aux coûts d'exploitation et chercher des moyens d'accroître la productivité.

---

18 Voir Conference Board of Canada, "Implementing the New Employment Contract" HR Executive Review, Volume 4, No 4, Conference Board, New York, 1977.

19 Banque Royale, "Workplace 2000 : Under Construction - Survey of Canadian Employees", Angus Reid Survey, automne 1996.

Nous avons vu apparaître sur le marché du travail entre 1991 et 1996 diverses tendances qui ont fait naître chez les Canadiens un sentiment d'insécurité au sujet de leur avenir économique.

- Le taux de chômage s'est maintenu à environ 10%. L'emploi a connu une croissance de 1,2% par année et la production s'est accrue de 2,2% annuellement.
- Un nombre de plus en plus grand d'emplois créés sont des postes à temps partiel — depuis 1991, l'emploi à temps partiel a augmenté de 2% par année, tandis que l'emploi à temps plein n'a augmenté que de 0,9% par année.
- Ces tendances sont plus prononcées chez les jeunes travailleurs. Leurs perspectives d'emploi ont baissé de 3,3% entre 1991 et 1996.
- Un nombre toujours plus grand de gens acceptent involontairement de travailler à temps partiel car ils ne peuvent trouver d'emplois à temps plein. Cela était la situation de 35% des personnes qui travaillaient à temps partiel en 1994 - comparativement à 12% en 1976.
- Le travail temporaire et de nature contractuelle a aussi augmenté dans les années 1990, passant de 5% des travailleurs rémunérés en 1991 à 11,6% en 1995.
- La proportion de gens qui travaillent de 35 à 40 heures par semaine est passée de 65% en 1976 à 54% en 1995. Il y a eu une polarisation dans la distribution des heures de travail. En effet, la proportion de gens qui travaillent moins de 35 heures par semaine a augmenté de 8% (soit de 16 à 24%) alors que la proportion de gens qui travaillent plus de 40 heures par semaine a connu une hausse de 3% (soit de 19 à 22%).
- Les revenus réels ont enregistré une baisse au cours de la reprise économique. Entre 1991 et 1996, le revenu disponible réel par habitant a chuté de 0,7% par année.
- Avec l'accroissement du nombre de familles dont les deux conjoints travaillent et du taux de participation des femmes sur le marché du travail, les travailleurs trouvent de plus en plus que le temps est en quelque sorte une denrée rare. Les efforts engagés pour équilibrer les responsabilités professionnelles et familiales sont la principale cause de l'augmentation du stress chez les travailleurs.

Ces changements et l'impression de perdre le contrôle entretiennent un sentiment d'insécurité économique chez de nombreux Canadiens tant sur le plan de l'emploi que des revenus réels. De nombreux observateurs affirment que nous devons aborder de toute urgence ces questions. Si ces tendances persistent pendant une longue période, cela aura des répercussions sur le fonctionnement de la société canadienne. Si les revenus réels continuent de baisser et les perspectives d'emploi de nombreux travailleurs demeurent moroses pendant une longue période, nous risquons d'assister à un renforcement des divisions sociales entre ceux qui ont de bons emplois et ceux qui occupent des emplois précaires. De plus, les gouvernements disposeront de peu de moyens pour atténuer ces divisions sociales. Il est donc nécessaire que

tous les acteurs économiques adoptent des approches innovatrices qui permettront d'aborder les dimensions professionnelles et sociales du changement.

La modification des régimes de travail peut permettre aux entreprises et aux travailleurs (par le biais de leurs syndicats lorsqu'ils sont syndiqués) de réagir à la transformation du marché du travail et de l'environnement commercial et économique. Il est important d'examiner les intérêts du patronat et des syndicats à l'égard des régimes de travail non conventionnels.

III Les intérêts des syndicats et du patronat à l'égard des nouveaux régimes de travail

L'impact de la mondialisation, de la technologie et de l'évolution démographique sur le marché du travail et l'environnement commercial et économique nous amène à poser une question cruciale : Comment l'économie canadienne pourra-t-elle offrir la sécurité économique que recherchent les Canadiens et aider les entreprises à composer avec la concurrence? La modification des régimes de travail est un élément de la réponse à cette question. Les nouveaux régimes de travail suscitent l'attention tant du patronat que des syndicats. La présente section de ce rapport traite des intérêts des deux parties à l'égard de nouveaux régimes de travail et cerne les secteurs où elles ont les mêmes intérêts.

Les intérêts des syndicats

Chômage et création/protection d'emplois

Les préoccupations des syndicats concernent la sécurité économique — le nombre d'emplois, les types d'emplois et la nouvelle distribution des heures de travail. Les syndicats souhaitent surtout s'attaquer au problème du chômage élevé (c'est-à-dire comment serait-il possible de redistribuer de diverses façons les heures de travail pour créer de l'emploi et réduire le nombre de personnes sans travail?). Les nouveaux régimes de travail pourraient être des moyens innovateurs de minimiser le nombre de mises à pied et de préserver des emplois.

Les syndicats, surtout en Europe, s'interrogent depuis longtemps sur la pertinence d'une réduction de la semaine de travail pour créer de nouveaux emplois. Au Canada, le Groupe consultatif sur le temps de travail et la répartition du travail a proposé dans son rapport que soient apportées des modifications à la loi relative aux heures hebdomadaires de travail. Un plus grand nombre de gens travaillent plus d'heures ce qui entraîne de la fatigue et du stress, alors que d'autres travailleurs travaillent moins d'heures mais souhaiteraient travailler plus. Les nouveaux régimes de travail pourraient servir à redistribuer les heures de travail afin de réduire le stress et d'augmenter les revenus. La réduction du nombre d'heures hebdomadaires de travail intéresse donc grandement les syndicats car ils voient dans cette option la possibilité de créer des emplois pour les gens sans travail.

Dans le milieu de travail, la modification des régimes de travail d'une façon innovatrice peut être un moyen de préserver des emplois et de minimiser le nombre de mises à pied. La reconfiguration des heures de travail pourrait signifier une réduction du temps supplémentaire pour ainsi donner des heures de travail aux personnes en situation de sous-emploi. La modification des quarts de travail ou l'ajout de nouveaux quarts dans les entreprises fonctionnant 24 heures par jour est aussi utilisé pour créer de l'emploi. Les syndicats s'intéressent aussi aux mesures qui abordent la question de l'âge des travailleurs ainsi qu'aux initiatives en vue de satisfaire les travailleurs plus âgés qui désirent prendre progressivement leur retraite. Ces

initiatives et mesures pourraient permettre de créer certains postes pour de nouveaux venus sur le marché du travail et seraient peut-être un moyen de s'attaquer au problème du manque d'emplois pour les jeunes travailleurs. Cet objectif pourrait être atteint au moyen d'un programme temporaire de partage d'emploi entre un futur retraité et un nouvel employé. Les jeunes travailleurs pourraient ainsi bénéficier de l'expérience et des compétences des employés sur le point de prendre leur retraite.

En conséquence, le réaménagement des horaires et régimes de travail est une réponse possible au problème du chômage (tant dans l'ensemble de la population que chez les jeunes travailleurs) qui préoccupe grandement les syndicats. Il convient de souligner que de telles mesures visent à redistribuer le travail plutôt qu'à accroître la somme totale de travail devant être effectuée.

Les responsabilités familiales, professionnelles et autres

La modification des régimes de travail peut aussi procurer plus de souplesse aux personnes qui sont présentement sur le marché du travail ce qui les aidera à mieux répondre aux demandes de la vie familiale et professionnelle. Cela pourra aussi les aider à équilibrer le travail et le perfectionnement professionnel et le travail et la vie sociale. Les nouveaux régimes et horaires de travail qui procurent une plus grande souplesse peuvent donc grandement contribuer à réduire le stress lié à la gestion du temps.

Ce sont surtout les femmes pour qui l'équilibre des responsabilités familiales et professionnelles est une préoccupation. Le niveau de stress des femmes âgées de 25 à 44 ans qui ont de très jeunes enfants est deux fois plus élevé que celui des hommes. Celles-ci ont plus tendance à vivre beaucoup de stress lié à la gestion du temps et moins tendance à vivre des périodes sans stress que toutes les autres femmes. Elles passent aussi en moyenne plus de temps à s'occuper des enfants et de parents âgés que les hommes.[20]

Une question qu'il importe de se poser est combien plus de contrôle sur leurs régimes de travail et sur leur vie à l'extérieur du milieu de travail les travailleurs et travailleuses obtiendront grâce aux nouveaux régimes de travail. Les syndicats cherchent donc à conclure des ententes officielles qui définiront le nouveau régime au moyen de négociations avec l'employeur.

Le travail à temps partiel

Les syndicats souhaitent depuis longtemps améliorer le régime de travail concernant le temps partiel. La croissance de l'emploi à temps partiel et la création anémique d'emplois à temps plein signifient que de plus en plus de syndiqués sont des travailleurs à temps partiel. Il en résulte que les syndicats s'intéressent maintenant beaucoup plus à ce type de travail. La modification des horaires et des régimes de travail peut être utilisée pour reconfigurer énormément le travail à temps partiel. Les préoccupations syndicales au sujet du temps partiel concernent de nombreux aspects liés aux conditions de travail. La rémunération et les avantages sociaux sont des questions importantes et, dans certains cas, on a su offrir des avantages sociaux proportionnels aux heures travaillées. Les autres préoccupations à cet égard ont trait au mode d'allocation des heures de travail aux employés à temps partiel, aux types d'activités de formation offertes à ces

---

20 Voir le Congrès du travail du Canada, op. cit.

travailleurs et aux possibilités d'avancement professionnel. Dans un nouveau milieu de travail plus souple, la possibilité de passer d'un emploi à temps plein à un emploi à temps partiel et ainsi de suite représente aussi une préoccupation pour certains syndicats.

L'employabilité

Le mouvement syndical reconnaît que les nouveaux régimes de travail ne suffisent peut-être pas pour améliorer l'employabilité des travailleurs et travailleuses. Il est important de comprendre que les gens doivent être employables (c'est-à-dire qu'ils doivent avoir les connaissances théoriques et les compétences nécessaires pour occuper les emplois disponibles). Il existe un lien important entre d'une part la formation et les initiatives de mise en valeur de la main-d'oeuvre et d'autre part les nouveaux régimes de travail en ce sens que le premier membre de cette relation n'est peut-être pas possible sans le second. Les syndicats s'intéressent depuis longtemps aux programmes qui permettent de recycler les travailleurs déplacés et aux initiatives de formation qui aident à rendre plus employables des travailleurs potentiels. Avec l'effritement du pattern traditionnel de la loyauté du travailleur et d'un même employeur pour la vie, les travailleurs doivent détenir des compétences générales qui leur permettront d'améliorer leur employabilité.

Les intérêts du patronat

L'intérêt du patronat à l'égard des nouveaux régimes de travail réside dans la recherche de moyens et stratégies qui permettront aux entreprises de relever les défis que posent le progrès technologique et la concurrence internationale.

La souplesse opérationnelle

Face à une intensification de la concurrence et à l'évolution technologique, les compagnies engagent de grands efforts pour devenir plus souples, et ce, dans le but de répondre aux nouvelles demandes des clients et d'offrir d'une façon différente et à des moments différents leurs biens et services. La modification des régimes de travail constitue une solution de choix pour accroître la souplesse organisationnelle. Une plus grande souplesse sur le plan des horaires de travail, par exemple, peut permettre aux entreprises fonctionnant 24 heures par jour de mieux utiliser les capitaux et de mieux offrir leurs services au cours des périodes de pointe. Les compagnies du secteur des services peuvent au moyen d'horaires et de régimes de travail différents offrir des services à des heures différentes et prolongées.

De nombreuses entreprises reconnaissent aussi qu'avec la transformation rapide de l'environnement commercial et économique, la liberté d'action au sein de la société (corporation) prend de plus en plus d'importance. Elles s'intéressent donc aux régimes de travail qui visent à mettre en place les conditions nécessaires pour que les employés puissent travailler dans un environnement sans trop de contraintes. L'émergence de "compagnies au sein de compagnies" rend cela encore plus vrai. Les entreprises composées d'entités indépendantes décentralisées auront besoin de régimes de travail différents de ceux d'une grande société monolithique.

Les coûts et la productivité

Le réaménagement des régimes de travail peut procurer certains avantages mais il peut aussi comporter des coûts pour l'employeur. L'un de ceux-ci est les coûts fixes ou non salariaux de chaque employé. Conserver le même nombre d'employés, tout en réduisant la durée de la semaine de travail, peut entraîner une hausse importante des coûts fixes de la main-d'oeuvre. Les coûts d'administration des nouveaux régimes de travail peuvent aussi augmenter. On considère souvent que ces coûts additionnels ont une incidence permanente sur la structure de coûts. En conséquence, de nombreuses entreprises sont préoccupées par les répercussions financières des nouveaux régimes de travail.

En adoptant de nouveaux régimes de travail, les entreprises cherchent à trouver de nouvelles façons plus efficaces d'organiser le travail. En conséquence, ces nouveaux régimes peuvent générer des gains de productivité attribuables à une main-d'oeuvre plus motivée et à une meilleure utilisation des capitaux et des employés ou peuvent être un moyen efficace de répondre aux demandes des clients qui souhaitent obtenir plus de services. Le patronat veut déterminer si les gains de productivité que peuvent générer les nouveaux régimes de travail pourront leur permettre de recouvrer les coûts du réaménagement des régimes de travail.

Conserver les travailleurs qualifiés

Avec l'importance accrue que prennent la qualité et les services, il est de plus en plus essentiel que les entreprises sachent conserver leurs travailleurs qualifiés si elles veulent survivre. En effet, les employés représentent en quelque sorte le capital intellectuel d'une compagnie. Le départ d'un employé hautement qualifié entraînera la dévaluation du capital intellectuel de l'entreprise. Le patronat considère qu'il y a pénurie de travailleurs qualifiés et compétents dans les domaines de l'informatique, du génie industrielle et de la gestion.[21] Dans de telles circonstances, il est donc essentiel que les compagnies reconnaissent l'importance de la formation. Répondre aux besoins des travailleurs en mettant en place différents régimes de travail est une façon de conserver les employés qualifiés. Les entreprises éviteront ainsi les coûts réels associés au départ d'employés qualifiés et à leur remplacement. Il est aussi important que les compagnies trouvent des moyens d'accroître et de mettre à jour les compétences de leurs travailleurs. Elles s'assureront ainsi de la loyauté de ces travailleurs qualifiés et accroîtront la valeur de leur capital intellectuel. La formation et le développement des compétences de la main-d'oeuvre constitue donc une dimension importante des nouveaux régimes de travail mis en place pour conserver les employés qualifiés et améliorer le rendement. En offrant de la formation, la compagnie fait savoir à l'employé qu'elle tient à le conserver ce qui pourra inciter ce dernier à demeurer avec l'entreprise.

Le moral des travailleurs

Plusieurs études ont révélé que la restructuration des entreprises peut avoir des répercussions néfastes sur le moral des travailleurs ce qui en retour a habituellement un impact négatif sur le rendement. Le réaménagement des régimes de travail peut aider à améliorer le moral des

---

21 Dans le cas des spécialistes en conception de logiciels, le gouvernement canadien a assoupli les règles en matière d'immigration pour permettre à ceux qui ont reçu des offres d'emploi d'entrer au pays durant un projet pilote qui a commencé en avril 1997. Voir Globe and Mail, Report on Business, le 20 mars 1997, p. B9.

effectifs en s'attaquant aux problèmes auxquels font face les employés. Si l'entreprise trouve des moyens d'atténuer le stress lié à la gestion du temps, elle pourra créer une main-d'oeuvre plus motivée mais aussi réduire l'absentéisme, le nombre de retards et le taux de roulement. Les employés ont un rôle important, tout particulièrement dans les compagnies où le service à la clientèle et la qualité représentent des volets essentiels de la stratégie compétitive. Comme le souligne une étude : "si la productivité et le service à la clientèle sont les points forts du nouveau moteur de l'économie de demain, alors la satisfaction des employés est certainement le carburant et le lubrifiant de ce moteur."[22] Les nouveaux régimes de travail peuvent aider à rétablir la confiance mutuelle et à améliorer le moral des troupes qui risquent d'avoir été victimes de l'effritement de la relation traditionnelle employeur-employé. En ce sens, la relation qui était auparavant fondée sur la loyauté en échange de la sécurité d'emploi repose peut-être maintenant sur la notion de sécurité d'emploi en échange de la productivité.

Résumé

Même si les intérêts du patronat et des syndicats à l'égard des nouveaux régimes de travail ne coïncident pas toujours, cela ne veut pas dire que ces deux parties ne peuvent prendre des mesures conjointes en ce domaine. Les deux parties ont un intérêt à assurer et à améliorer l'efficacité à long terme de l'entreprise et sa survie. Cela ne pourra qu'avoir des retombées positives sur les employés. La souplesse opérationnelle et les mesures visant à aider les travailleurs à équilibrer les responsabilités professionnelles et familiales sont des objectifs mutuellement compatibles. Concevoir de nouveaux régimes de travail qui peuvent aider les employés à exercer plus de contrôle sur leur travail et favoriser une plus grande souplesse opérationnelle peuvent motiver les travailleurs, améliorer le moral des effectifs et accroître le rendement de l'entreprise. Le patronat et les syndicats souhaitent améliorer les compétences de la main-d'oeuvre - d'une part cela permet de renforcer la loyauté des employés et d'autre part de reconnaître leur valeur. La capacité des deux parties à concevoir de nouveaux régimes de travail qui reflètent ces perspectives différentes n'est limitée que par leur désir de trouver des solutions innovatrices. La section suivante examinera la fréquence de certains régimes de travail dans l'économie canadienne.

---

22 Voir Banque Royale, op. cit. p. 6.

IV Les nouveaux régimes de travail

La présente section du rapport examine plusieurs nouveaux régimes de travail qui ont fait l'objet d'un examen par le Groupe de travail du CCMTP. Nous décrivons brièvement la nature de chaque régime et évaluons leur fréquence. Nous présentons aussi certaines questions découlant de la mise en oeuvre de chaque régime de travail.

La majeure partie de l'information statistique provient de données non publiées de l'Enquête sur les horaires et conditions de travail (EHCT) de 1995 menées par Statistique Canada. L'enquête de 1995 faisait suite à une autre enquête semblable qui avait été faite en 1991. Les données ont été recueillies et analysées pour le Groupe de travail par le Centre de statistiques internationales. Des tableaux et des diagrammes sur bon nombre des régimes de travail sont présentés dans le texte et d'autres tableaux figurent en annexe. Certains tableaux fondés sur les données de l'EHCT font référence à des travaux non publiés du ministère fédéral du Développement des ressources humaines.[23]

L'horaire variable de travail (horaire flexible)

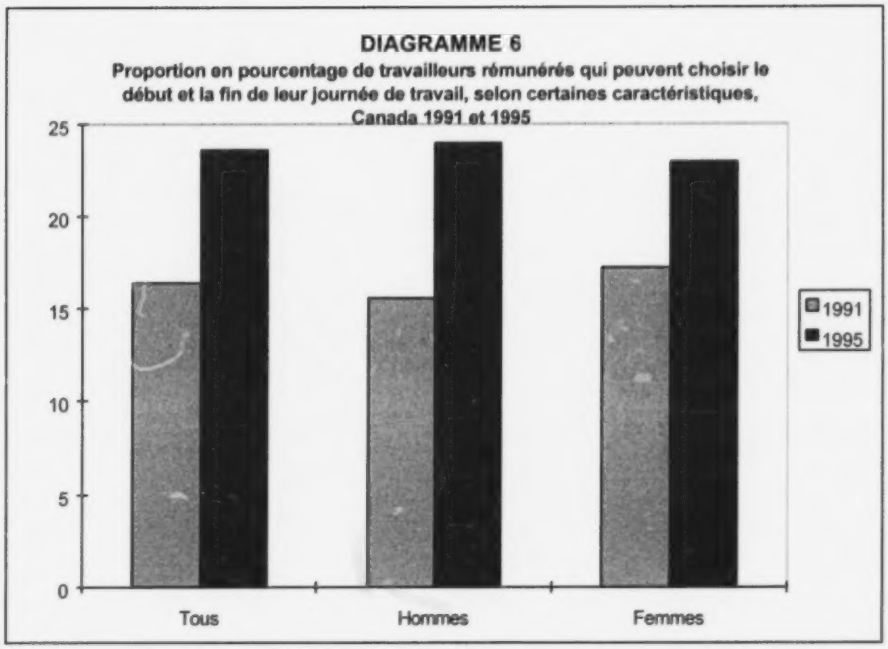
Sous le régime de l'horaire variable de travail (aussi connu sous le nom d'horaire flexible), l'employé peut déterminer le début et la fin de sa journée de travail mais doit travailler un nombre précis d'heures. Habituellement, le nombre d'heures hebdomadaires de travail ne changent pas, mais ce régime de travail vise à offrir plus de souplesse aux travailleurs et travailleuses et aux compagnies. Les employés peuvent concilier la vie professionnelle avec d'autres obligations et les compagnies peuvent modifier et accroître les heures d'ouverture en fonction des différents niveaux d'activité pendant la journée. Ce type d'horaire de travail peut causer des complications surtout chez les petites entreprises. Il est essentiel que ce régime de travail offre des options tant aux employés qu'aux employeurs — il peut être le résultat de négociation entre les employés et l'employeur ou il peut être imposé unilatéralement. Les employés ont pu déterminer dans une certaine mesure le début et la fin de leurs journées de travail dans tous les exemples d'horaires variables de travail dont nous discuterons dans les prochaines pages.[24]

23 Brenda Lipsett et Mark Ressor, "Flexible Work Arrangements : Evidence From the 1991 et 1995 Survey of Work Arrangements", Développement des ressources humaines Canada, document qui sera publié prochainement.

24 Le libellé de la question posée à ce sujet dans l'EHCT de 1991 et celle de 1995 différait quelque peu. Dans l'enquête de 1991, il était demandé aux gens si leur horaire variable leur permettait de choisir le début et la fin de la journée de travail; alors que dans l'enquête de 1995, il était demandé si le travailleur rémunéré "peut choisir, à l'intérieur de certaines limites, l'heure à laquelle il commence et finit sa journée de travail?"

DIAGRAMME 6

Proportion en pourcentage de travailleurs rémunérés qui peuvent choisir le début et la fin de leur journée de travail, selon certaines caractéristiques, Canada 1991 et 1995



Source: Préparé par le Centre de statistiques internationales au moyen des micro-données de l'Enquête de 1995 sur les horaires et les conditions de travail.

Selon les données non publiées de l'EHCT, la proportion de travailleurs qui peuvent choisir l'heure à laquelle commence et finit leur journée de travail est passée de 16,4% en 1991 à 23,6% en 1995. La fréquence des horaires variables était semblable chez les hommes et les femmes et chez tous les groupes d'âge, à l'exception des travailleurs âgés de 15 à 24 ans. Seulement 15% des travailleurs de ce groupe d'âge ont adopté l'horaire variable de travail comparativement à de 23 à 26% pour les quatre autres groupes d'âge.

Les données suggèrent que l'horaire flexible peut aider à réduire le stress que vivent les travailleurs lorsqu'ils tentent d'équilibrer les responsabilités familiales et professionnelles. Cela est tout particulièrement vrai chez les femmes — en 1992, 23% des femmes qui n'avaient pas un horaire flexible étaient très stressées comparativement à 18% des femmes ayant un horaire variable.[25] En effet, les données de l'EHCT indiquent que les horaires flexibles sont plus fréquents chez les travailleurs mariés et sont le plus fréquent chez les familles dont les deux conjoints travaillent et qui comptent un enfant de moins de 6 ans. Parmi les travailleurs mariés, 25,6% avaient adopté l'horaire variable en 1995 comparativement à 19,1% chez les travailleurs célibataires. Encore une fois, il n'y a aucune différence importante entre les hommes et les femmes à cet égard. En ce qui a trait aux travailleurs ayant des enfants, 28,7% des familles comptant un enfant de moins de 6 ans et dont les deux conjoints travaillent avaient adopté

25 Voir J. E. Fast et J. A. Frederick, "Working Arrangements and Time Stress", article publié dans Canadian Social Trends, hiver 1996, Statistique Canada, 11-008-XPE.

l'horaire flexible en 1995, comparativement à 26,7% chez le même type de famille à deux revenus comptant un enfant à charge quel que soit l'âge.[26]

Tableau 3

Employés rémunérés : Proportion en pourcentage de travailleurs qui peuvent choisir le début et la fin de leur journée de travail (à l'intérieur de limites établies), selon certaines caractéristiques, Canada 1995

SEXE	
Hommes	24,0
Femmes	23,0
Total	23,6
GROUPE D'ÂGE	
De 15 à 24 ans	15,0
De 25 à 34 ans	23,9
De 35 à 44 ans	26,3
De 45 à 54 ans	25,3
De 55 à 69 ans	25,3
SYNDICALISATION	
Syndiqué	18,0
Non syndiqué	27,1
ÉTAT CIVIL	
Marié	25,6
Célibataire	19,1
VVSD	24,8
SITUATION DE FAMILLE	
Personne seule	22,8
Couple où les 2 conjoints travaillent	26,6
avec un moins un enfant de moins de 6 ans	28,7
avec au moins un enfant à charge	26,7
Couple où un seul des conjoints travaille	22,1
Parent unique	14,1
Autre	24,8

Note: VVSD signifie veuve, veuf, séparé ou divorcé.
Source: Lipsett et Reesor, données de l'Enquête sur les horaires et les conditions de travail de 1995.

À l'autre extrémité, la fréquence de l'horaire variable était le plus faible chez tous les groupes de familles monoparentales à 14,1% en 1995 (13,9% chez les hommes et 14,4% chez les femmes). On pourrait s'attendre à ce que ce groupe de travailleurs soit celui qui aurait le plus tendance à adopter ce régime de travail qui permet d'atténuer le stress lié à la gestion du temps. Cela indique que l'horaire flexible ne convient peut-être pas aux chefs de familles monoparentales car

26 Voir Lipsett et Reesor, op. cit.

ils ne peuvent faire coïncider leur régime de travail avec celui d'un partenaire; ou encore que ces travailleurs ont plus tendance à travailler dans des secteurs industriels et ou à occuper des emplois où l'incidence de l'horaire flexible est faible.

Entre 1991 et 1995, la fréquence de l'horaire variable a été à la hausse dans toutes les industries, mais tout particulièrement dans la construction (de 11,5% à 21,8% de la main-d'oeuvre); l'industrie primaire (de 11,7% à 21,6%); la fabrication (de 11,3% à 19,5%); et le transport, les communications et les services publics (de 15,3% à 24,5%). En 1991, l'horaire flexible était le plus fréquent en agriculture, mais en 1995, les administrations publiques (37,3%), les services financiers, l'assurance, l'immobilier et les services aux entreprises (34,4%) étaient les secteurs où ce régime de travail était le plus commun. Cela confirme la perception selon laquelle l'horaire flexible est surtout fréquent dans les emplois de col blanc.

La fréquence de l'horaire flexible selon la profession renforce cette perception. Ce régime de travail est très fréquent dans les postes à haut salaire de direction et d'administration et dans les professions libérales. En effet, 46,4% des travailleurs occupant des postes de gestion et d'administration et 46,4% de ceux dans des professions libérales avaient adopté l'horaire variable en 1995. Par comparaison, seulement 10,3% des travailleurs en transformation/usinage, 12,2% dans les autres occupations du secteur primaire et 13,1% dans le secteur des services avaient un horaire variable.

De plus, la croissance de la popularité de l'horaire variable a été le plus marquée chez les travailleurs à temps plein ayant un haut niveau de scolarisation. Cela coïncide avec la fréquence élevée de l'horaire variable dans les emplois de col blanc. En 1995, 85,1% de ceux qui avaient adopté l'horaire flexible étaient des travailleurs à temps plein et 32,2% avaient un baccalauréat universitaire. Dans l'ensemble de la main-d'oeuvre rémunérée, 82% étaient des travailleurs à temps plein et 17,9% avaient un baccalauréat universitaire. En conséquence, les travailleurs à temps plein et ceux qui ont un baccalauréat universitaire étaient ceux chez qui l'horaire variable était le plus fréquent.[27]

L'horaire variable de travail a plus tendance à être adopté par les milieux de travail non syndiqués. En effet, 18% des milieux de travail syndiqués et 27,1% des milieux de travail non syndiqués bénéficiaient de ce régime de travail. Cette différence peut être attribuable en partie aux très faibles taux de syndicalisation dans les industries des services financiers et aux entreprises où l'horaire variable est plus fréquent.

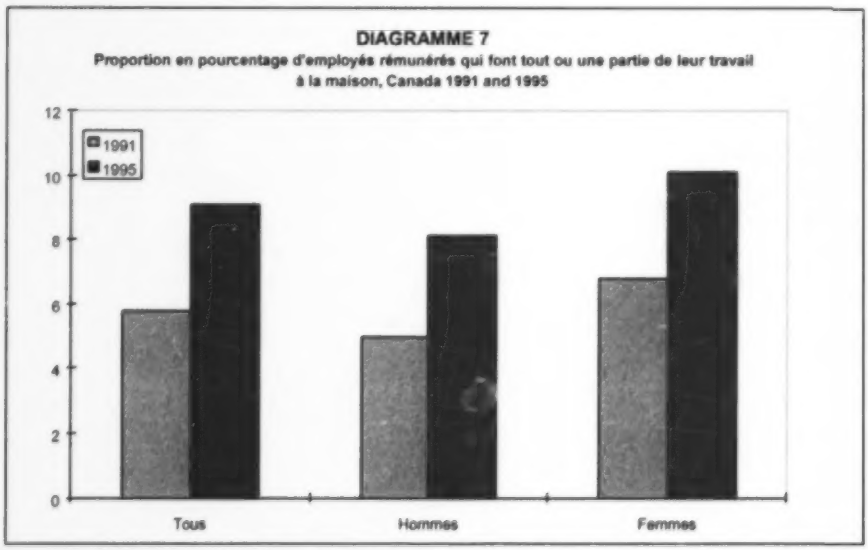
L'horaire flexible peut aider à atténuer le stress découlant de la gestion du temps que vivent les travailleurs lorsqu'ils tentent d'équilibrer les demandes du travail, de la famille, de la carrière et de la vie sociale. Il peut aussi aider les employeurs à conserver leurs employés qualifiés et favoriser la prolongation des heures d'ouverture, tout particulièrement dans le secteur des services. Bien que ce régime de travail soit de plus en plus fréquent, il semble être principalement concentré dans les emplois de col blanc.

---

27 Pour en savoir plus, voir B. Lipsett et M. Reesor, "Flexible Work Arrangements : Evidence from the 1991 and 1995 Survey of Work Arrangements" , Développement des ressources humaines Canada, document publié prochainement.

Le travail à la maison

Le travail à la maison (aussi connu sous le nom de télétravail) est un régime de travail au moyen duquel les employés peuvent s'acquitter de leur travail à l'extérieur du bureau, souvent à la maison mais parfois dans des bureaux "satellites" ou même en déplacement. Les nouvelles technologies des communications et de l'informatique favorisent grandement l'adoption de ce régime de travail qui rend les contacts personnels dans un endroit central moins importants. De nombreux types de travail se prêtent au télétravail. Des professeurs, des employés de bureau, des travailleurs des professions libérales, des travailleurs du textile (environ 4 000 dans la seule région de Toronto), des travailleurs de la livraison d'aliments, des préposés aux services à la clientèle et des assembleurs en électronique travaillent à la maison. On constate de très grandes différences dans les conditions de travail de ces personnes sur le plan de la relation contractuelle, des normes en matière de santé et sécurité au travail, de la rémunération, des avantages sociaux et autres. En conséquence, la décision de travailler à la maison dépendra beaucoup de ces conditions de travail. L'EHCT de 1995 inclut aussi les travailleurs qui apportent du travail à la maison et font quelques heures de travail supplémentaires.[28]



Source: Préparé par le Centre de statistiques internationales au moyen des micro-données de l'Enquête de 1995 sur les horaires et les conditions de travail.

Les données de l'EHCT indiquent que le télétravail est de plus en plus fréquent quoique ce n'est encore qu'une petite proportion de la main-d'oeuvre totale qui a adopté ce régime de travail.

---

28 L'enquête de 1995 demandait aux répondants qui étaient des travailleurs rémunérés s'ils font habituellement une partie de leur travail à la maison. L'enquête de 1991 excluait spécifiquement le temps supplémentaire et demandait aux répondants s'ils font habituellement une partie de leur travail à la maison. La question de 1995 est donc plus limitée et on peut s'attendre à une distorsion à la hausse de la proportion de télétravailleurs en 1995 car l'enquête de cette année-là incluait les travailleurs qui ne font que quelques heures de temps supplémentaire (moins de 10 heures). Néanmoins, la proportion de travailleurs qui travaillent à la maison a augmenté dans chaque catégorie ce qui indique une tendance à la hausse du télétravail.

Entre 1991 et 1995, la proportion des travailleurs rémunérés qui ont fait une partie ou tout leur travail à la maison est passée de 5,8% à 9,1%. Selon une récente enquête, lorsque les travailleurs autonomes sont inclus, la proportion de télétravailleurs s'accroît énormément.[29] Le travail à la maison était plus fréquent chez les femmes que chez les hommes tant en 1991 qu'en 1995 et était le plus élevé chez les travailleurs et travailleuses âgés de 35 à 54 ans.

Le télétravail est le plus fréquent chez les travailleurs de la catégorie "autres occupations professionnelles" où 43% d'entre eux font habituellement une partie de leur travail à la maison. Cette proportion est bien plus élevée que celui du groupe suivant, soit les travailleurs de la santé (16,9%) et les autres occupations dans le secteur primaire (16%). En 1995, à l'exclusion de l'agriculture, le télétravail était le plus fréquent dans les services communautaires (18,5%), le commerce de détail (12%), les services financiers, assurance, affaires immobilières et services aux entreprises (10,5%). La fréquence du télétravail dans le secteur des services est le reflet de la nature du travail et de la possibilité de faire le travail à l'extérieur du milieu de travail.

Il est intéressant de constater que le télétravail ne semble pas particulièrement causer de stress lié à la gestion du temps. Selon l'Enquête sociale générale de 1992, des proportions semblables d'hommes et de femmes ont rapporté des niveaux élevés de stress lié à la gestio n du temps qu'ils aient adopté ou non ce régime de travail.[30] Étant donné la nature hétérogène de ce mode de travail, le niveau de stress peut grandement varier d'une personne à une autre, quoique les données globales ne font ressortir aucune corrélation entre le travail à la maison et une plus grande incidence de stress.

Le télétravail soulève un certain nombre de questions qui reflètent habituellement la diversité des expériences en ce domaine. Certains travailleurs peuvent se sentir isolés et regretter l'interaction sociale qui peut favoriser une bonne performance au travail. De plus, selon certaines recherches syndicales, les télétravailleurs pourraient avoir de plus longues heures de travail car une plus lourde charge de travail pourrait leur être confiée, et leurs conditions de travail pourraient se détériorer.[31]

Voici les raisons que les travailleurs invoquent le plus souvent pour travailler à la maison : ils n'ont pas à assumer les coûts liés au déplacement quotidien de la maison au travail; ils peuvent concilier dans certains cas les obligations familiales et professionnelles; ils peuvent respecter plus facilement les échéances de leur travail; ils peuvent travailler sans se faire interrompre par leurs collègues. Toutefois, les données de l'EHCT indiquent que les télétravailleurs sont divisés en deux camps quant aux raisons de travailler à la maison. En effet, 44,3% de tous les télétravailleurs ont expliqué que leur emploi l'exigeait et qu'ils n'avaient pas vraiment le choix. Par contraste, lorsque les travailleurs avaient le choix, leurs raisons étaient variées — de meilleures conditions de travail (14,5%); d'autres raisons liées au travail (12,9%); une économie de temps et d'argent (7,8%). Enfin, seulement 4,1% des télétravailleurs ont indiqué en 1995

---

29 Selon la Banque Royale op. cit., quatre travailleurs sur dix font une partie de leur travail à la maison — en moyenne 14 heures par semaine. L'enquête a été faite par Angus Reid qui a interviewé 850 Canadiens dont 19% étaient des travailleurs autonomes.

30 Voir Fast et Frederick, op. cit.

31 Voir Jan Borovoy, et Theresa Johnson "Unions Confront Work Reorganization and the Rise of Precarious Employment : Home Based Work in the Garment Industry and Federal Public Service" dans "Re-Shaping Work : Union Responses to Technological Change", Chris Schenk et John Anderson (eds.), Fédération du travail de l'Ontario, Technology Adjustment Research Program, 1995, et le Congrès du travail du Canada, p. 31.

qu'ils travaillaient à la maison pour être en mesure de prendre soin d'enfants ou d'autres membres de la famille.[32]

Du point de vue de l'employeur, le télétravail peut entraîner une baisse des coûts indirects, de contrôle et de supervision et donc une réduction des coûts administratifs de chaque travailleur. Avec un plus grand nombre d'employés travaillant à la maison, il est moins nécessaire d'avoir de vastes bureaux, ce qui peut permettre à l'employeur de réaliser des économies substantielles.

On constate chez les superviseurs une certaine résistance face au télétravail car il est difficile de contrôler étroitement le travail.

L'interprétation et le respect des normes d'emploi représentent une autre dimension importante du télétravail qui suscite des questions pertinentes. Par exemple, sur le plan légal, il convient de se demander si les télétravailleurs sont des employés ou des travailleurs à contrat. En ce qui a trait aux normes en matière de santé et sécurité au travail, les travailleurs peuvent juger que l'air à la maison est de meilleure qualité qu'au bureau; par contre, les employeurs ne fournissent pas nécessairement du mobilier ergonomique. De plus, il est plus difficile à un télétravailleur qu'à son homologue au bureau de prouver qu'il s'est blessé en travaillant à la maison.

En 1995, environ la moitié des télétravailleurs ont obtenu de leurs employeurs l'équipement et les fournitures de bureau nécessaires à l'exécution du travail — ordinateurs (21,9%); modem (13,6%); et télécopieur (10,7%). Toutefois, 88% des travailleurs à la maison ont indiqué que leur travail exigeait certains équipements ou fournitures. On peut donc en déduire que certains télétravailleurs utilisent peut-être leur propre équipement.[33] L'enquête ne spécifie pas le type d'équipement qui était nécessaire, mais seulement ce qui a été fourni.

On constate depuis 1995 une hausse de la popularité du télétravail, mais la proportion de travailleurs rémunérés qui ont adopté ce régime de travail est encore inférieure à 10%. De plus, la fréquence du télétravail variait grandement selon les industries et les professions. La répartition en proportion presque égale des télétravailleurs qui ont choisi de travailler à la maison et de ceux dont l'emploi l'exigeait révèle à quel point les ententes relatives au travail à la maison et les questions et problèmes qui y sont liés peuvent varier. Il est de toute évidence nécessaire d'obtenir plus d'information sur ce régime de travail, surtout s'il continue de prendre de l'importance dans toute l'économie.

La semaine de travail comprimée

Ce régime de travail comporte moins de jours de travail dans la semaine mais un même nombre d'heures hebdomadaires de travail. Cela signifie donc un allongement de la journée de travail. La semaine de travail comprimée peut aussi être appliquée au travail par postes. Par exemple, dans l'industrie des pâtes et papier, de nombreux travailleurs font des quarts de travail de 12 heures par jour. Cela permet d'offrir de plus longues périodes continues de loisir, mais la durée des quarts de travail soulève des préoccupations au sujet de leurs répercussions sur la fatigue, les accidents de travail et la productivité. Il est important de souligner que la semaine de travail

32 Voir Lipsett et Reesor, op. cit.

33 Voir Lipsett et Reesor, op. cit.

comprimée ne vise pas à créer de nouveaux postes, mais bien à créer de plus longues périodes continues de loisir et de travail.

Les réactions sont partagées au sujet de l'efficacité de la semaine de travail comprimée. En fait, il semblerait que ce régime de travail contribue à accroître le niveau de stress des travailleurs et non le contraire, et ce, même si son objectif initial était d'aider les travailleurs et travailleuses à faire coïncider les responsabilités familiales et professionnelles. Cela est tout particulièrement vrai chez les femmes — 29% de celles ayant adopté la semaine de travail comprimée étaient très stressées comparativement à 21% des femmes sans un tel régime de travail. Comme les femmes assument plus de responsabilités familiales et qu'elles doivent s'acquitter de bon nombre de ces obligations à un moment précis de la journée, un allongement des heures de travail certaines journées n'est peut-être pas la meilleure façon d'équilibrer les demandes du travail et de la famille. Cela permettrait d'expliquer pourquoi les femmes ayant ce régime de travail sont plus stressées. Il convient peut-être mieux aux gens qui souhaitent faire coïncider le travail et la carrière avec les obligations sociales.

La semaine de travail comprimée n'est pas très fréquente au Canada. Bien que les données de l'EHCT ne permettent pas d'en déterminer facilement l'occurrence, l'Enquête sociale générale de 1992 indique qu'il s'agit du régime de travail le moins fréquent.[34] En fait, seulement 9% de tous les travailleurs rémunérés avaient adopté la semaine de travail comprimée — une proportion qui est semblable tant chez les hommes que les femmes avec ou sans enfants. Cela indique que ce régime de travail ne semble pas être la solution à l'équation travail-famille.

La semaine de travail réduite

La semaine de travail réduite est un régime de travail qui fait l'objet de nombreuses discussions, tout particulièrement en Europe. La semaine de travail réduite peut signifier une réduction du nombre de jours de travail pendant la semaine ou du nombre d'heures de travail pendant la journée. On souhaite ainsi libérer un certain nombre d'heures qui pourraient être utilisées pour créer de l'emploi. Ce régime permettrait aussi d'améliorer la qualité de vie des travailleurs qui disposent ainsi de plus de temps pour s'adonner à d'autres activités.

Les syndicats s'intéressent tout particulièrement à la semaine de travail réduite car ils voient dans ce régime de travail un moyen de s'attaquer au problème du chômage par une redistribution du travail. Dans certains pays, surtout en France, les syndicats affirment que la meilleure façon de mettre en place ce régime de travail est d'apporter des modifications à la loi sur le temps de travail. Il convient de souligner que l'information disponible sur le potentiel de création d'emplois d'une réduction de la semaine de travail imposée par la loi est plutôt contradictoire. Certains syndicats au Canada souhaitent aussi que des changements soient apportés aux lois provinciales régissant le nombre d'heures hebdomadaires de travail. Au Québec, on est sur le point d'apporter des modifications à la loi pertinente en réduisant progressivement la semaine de travail de 44 à 40 heures sur une période de quatre ans. Cette initiative est le résultat du Sommet économique sur l'emploi et l'économie qui a eu lieu en novembre 1996 et qui réunissait des intervenants du patronat, des syndicats et du gouvernement qui ont tous signé une

34 L'horaire variable de travail (36%); le travail par postes (23%); le travail sur demande (22%); le télétravail (22%); et le temps partiel (12%). Voir Frederick et Fast. op. cit.

déclaration sur l'emploi. Les employeurs ont reconnu qu'une réduction volontaire du temps de travail et l'adoption de nouveaux régimes de travail peuvent favoriser la création d'emplois. Le gouvernement du Québec estime que la réduction de la semaine de travail pourrait créer jusqu'à 15 000 emplois sur une période de quatre ans.

Les préoccupations du patronat à cet égard concernent surtout les coûts de la réduction de la semaine de travail, tout particulièrement les coûts fixes associés à l'embauche de travailleurs additionnels pour faire la même quantité de travail. En outre, dans de nombreux cas, les revenus ne sont pas réduits proportionnellement ce qui peut avoir des répercussions sur les coûts globaux. Les défenseurs de la semaine de travail réduite affirment que ce régime de travail favorise un accroissement de la productivité qui neutralisera les coûts des nouveaux employés car les travailleurs travailleront avec plus d'intensité au cours d'une période plus brève.

Une autre préoccupation importante du patronat et des syndicats est la question du temps supplémentaire. Les ententes relatives à une réduction de la semaine de travail doivent imposer certaines limites concernant le temps supplémentaire, sinon les gains sur le plan de l'emploi risquent de ne pas se réaliser et l'accroissement du nombre d'heures supplémentaires travaillées pourrait faire augmenter les coûts salariaux. Par contre, dans les milieux de travail où le nombre d'heures supplémentaires travaillées est important, les travailleurs ne seront peut-être pas intéressés à renoncer au temps supplémentaire pour permettre une redistribution du travail.

En outre, lorsque la réduction de la semaine de travail crée un certain nombre d'emplois, il peut être difficile de trouver les travailleurs ayant les compétences requises. Lorsque cela est le cas, l'amélioration prévue de la productivité ne se réalisera peut-être pas.

De nombreux milieux de travail en Europe ont par la voie de la négociation mis en place la semaine de travail réduite dont entre autres la compagnie Volkswagen en Allemagne et des usines de textile en Belgique.[35] Au Canada, ce régime de travail est moins fréquent, mais les entreprises les plus connues qui ont adopté la semaine de travail réduite sont Chrysler, Bell Canada et le journal La Presse.[36] La compagnie Bell et le quotidien La Presse ont tous deux adopté la semaine de 4 jours ainsi qu'une réduction du nombre d'heures de travail. La semaine de travail de 32 heures réparties sur quatre jours est en vigueur au journal La Presse depuis 1977. Pour composer avec les réalités d'un journal, on a établi un quart de travail de fin de semaine et les journalistes travaillent 32 heures échelonnées sur 3 jours. Bien qu'il y ait eu au début augmentation du nombre d'heures supplémentaires, le tout est revenu à la normale après que les problèmes initiaux eurent été réglés au moyen de l'établissement d'objectifs et de priorités. À la compagnie Chrysler, on a réduit le nombre d'heures quotidiennes de travail et on a ajouté un autre quart de travail ce qui a rendu possible la création de 800 emplois à l'usine de construction de mini-fourgonnettes de Windsor (Ontario).

---

35 Voir le rapport du Groupe consultatif sur le temps de travail et la répartition du travail, ministère des Approvisionnements et Services, décembre 1994, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, "Statistics and News" Bulletin of European Studies on Time, no 9, 1996, et le CCMTP "Adjustment and Transition Issues" , document de travail, mars 1994.

36 Voir le rapport du Groupe consultatif sur le temps de travail et la répartition du travail, ministère des Approvisionnements et Services, décembre 1994, pp. 40-41. Depuis la publication du rapport, la compagnie Bell est maintenant revenue à la semaine de 5 jours. Les principes et les ententes relatifs à la semaine de travail réduite à la compagnie Chrysler ont été maintenus dans la plus récente convention collective.

La semaine de travail réduite est plutôt rare au Canada. Bien que ce régime de travail permet peut-être de s'attaquer au problème du chômage, il faut trouver réponses à un certain nombre de questions importantes, dont le coût pour l'employeur et le temps supplémentaire. Cela ne signifie pas que la semaine de travail réduite n'est pas une option valide, mais bien que les négociations à ce sujet seront peut-être plus complexes qu'on a pu le croire initialement.

Le travail par postes

Le travail par postes reflète la nature de la production. Les processus continus de production de par leur nature même nécessitent que l'entreprise fonctionne 24 heures par jour. Un exemple typique de ce régime de travail est le système de deux quarts de travail le jour et d'un quart de travail la nuit (entretien et réparation). De plus en plus, les entreprises reviennent au régime des quarts de travail (grâce aux nouvelles technologies) pour répondre aux pressions compétitives et pour protéger ou créer des emplois. Dans certains cas, cela signifie la création d'un autre quart de travail en déplaçant le quart de nuit la fin de semaine et en assurant le fonctionnement continuelle de l'entreprise tout au long de la semaine. Les fabricants d'automobiles (par ex. l'usine de la Chrysler à Windsor en Ontario), certaines compagnies de pâtes et papier et des scieries ont mis à l'essai le système d'un troisième quart de travail. Certaines entreprises ont aussi tenté de changer les heures des quarts de travail (c'est-à-dire l'adoption de la semaine de travail comprimée avec des quarts plus longs mais un plus grand nombre de jours de congé). Le travail par postes est maintenant utilisé dans une plus vaste gamme d'industries et de professions qu'auparavant.[37]

Selon l'Enquête sociale générale de 1992, le travail par postes est le régime de travail d'environ 23% des travailleurs. La fréquence du travail par postes est plus grande chez les hommes que chez les femmes et est plus élevée chez les gens qui ont des enfants que chez ceux qui n'en ont pas. Cela reflète le fait qu'il est difficile d'équilibrer les exigences de la vie professionnelle et familiale lorsque le temps de travail ne coï ncide pas ou mal avec les responsabilités familiales. Le travail par postes ne semble pas être associé à une plus grande incidence de stress. Des proportions égales d'hommes et de femmes rapportaient des niveaux élevés de stress lié à la gestion du temps qu'ils aient ou non ce régime de travail.[38]

La modification du système de travail par postes peut avoir un impact sur le temps supplémentaire. En effet, ajouter un troisième quart de travail réduira le nombre d'heures supplémentaires. En l'absence d'autres mécanismes de compensation, les travailleurs déjà présents dans l'entreprise ne seront peut-être pas très favorables à cette réduction du temps supplémentaire car ils perdront ainsi une source de revenus d'appoint. La direction pourra aussi se demander s'il serait moins coûteux de payer des primes de temps supplémentaire au lieu d'assumer les coûts fixes liés à l'embauche de travailleurs additionnels (comme les cotisations à l'assurance emploi et au régime de retraite). En conséquence, la question du temps supplémentaire nécessitera l'adoption d'approches innovatrices. De plus, la modification des incitatifs au temps supplémentaire pourra aussi avoir des répercussions sur certaines questions

37 Voir Sunter "Working Shift" Perspectives, vol. 5, no. 1, 1993.

38 Voir Fast et Frederick, op. cit.

de la politique publique, comme les régimes des cotisations sociales et les règles concernant les prestations de retraite.

En conséquence, le patronat et les syndicats cherchent plus au moyen de ce régime de travail à protéger des emplois dans des situations de mises à pied ou encore à créer des emplois en modifiant les quarts de travail qu'à aider les travailleurs à composer avec le stress lié à la gestion du temps.

Le partage d'emploi

Le partage d'emploi est un régime de travail en vertu duquel deux personnes ou plus acceptent de partager un nombre restreint d'emplois et de toucher une rémunération proportionnelle au nombre d'heures travaillées (en d'autres mots, deux personnes partagent un emploi ou trois personnes partagent deux emplois). Le facteur le plus important dont tiennent compte les gens qui envisagent la possibilité de partager un emploi est la perte proportionnelle de revenus et d'avantages sociaux. Voilà pourquoi, la fréquence du partage d'emploi dans la main-d'oeuvre rémunérée est faible — seulement 1,6% des travailleurs en 1995 partageaient un emploi quoique chez les travailleurs à temps partiel, cette proportion atteint 8,1%. Cette faible incidence reflète le fait qu'il est nécessaire d'avoir une autre source de revenu pour compenser en partie la perte de revenus. Cela suggère que le partage d'emploi sera probablement plus fréquent dans les ménages où les deux conjoints travaillent.

Il convient de souligner que le Programme de travail partagé du ministère fédéral de l'Emploi et de l'Immigration offre des revenus de remplacement aux travailleurs qui, d'un commun accord avec leur employeur, acceptent de partager un emploi en travaillant moins d'heures. Ce programme qui existe depuis 1982, vise principalement à éviter les mises à pied temporaires — les mises à pied permanentes sont exclues de ce programme. Le Québec a aussi mis en place un programme pour encourager la ratification d'ententes de partage d'emploi entre les entreprises de grande et moyenne tailles et les employés en vue de réduire le nombre d'heures de travail et ainsi éviter des mises à pied. Toutefois, les revenus de remplacement ne sont qu'un volet de l'aide financière qui est offerte à ces entreprises.

Tableau 4
Proportion en pourcentage d'employés rémunérés qui partagent un emploi, Canada 1995

	% de tous les travailleurs qui partagent un emploi
SEXE	
Hommes	0,5
Femmes	2,7
Total	1,6
GROUPE D'ÂGE	
De 15 à 24 ans	2,2
De 25 à 34 ans	1,3

De 35 à 44 ans	1,4
De 45 à 54 ans	1,5
De 55 à 69 ans	1,7
SYNDICALISATION	
Syndiqué	1,5
Non syndiqué	1,6
SECTEUR INDUSTRIEL	
Agriculture	3,6
Industries primaires	0,3
Secteur manufacturier	0,3
Construction	0,1
Transport, commer., services publ.	0,8
Commerce de gros	0,4
Commerce de détail	1,7
Finance, assur., affaires immob./Services aux entreprises	1,1
Services communautaires	3,3
Services personnels	2,6
Administration publique	1,0

Source: Préparé par le Centre de statistiques internationales au moyen des micro-données de l'Enquête de 1995 sur les horaires et les conditions de travail.

Il peut être difficile parfois de conclure des ententes de partage d'emploi lorsqu'on ne peut trouver une personne qui n'a pas seulement les compétences nécessaires mais est aussi disposée à partager un emploi.

Le partage d'emploi est plus fréquent chez les femmes (2,7% des travailleurs rémunérés en 1995) que chez les hommes (seulement 0,5%). Cela indique que ce régime de travail peut aider à atténuer le stress lié à la gestion du temps et aux obligations professionnelles et familiales. En ce qui a trait à la répartition de ce régime de travail selon les groupes d'âge, le partage d'emploi est le plus fréquent chez les jeunes travailleurs (âgés de 15 à 24 ans) suivi des personnes âgés de 55 à 69 ans. Ce régime de travail peut permettre aux travailleurs plus âgés de prendre progressivement leur retraite. De plus, le partage d'un emploi entre un travailleur plus âgé sur le point de prendre sa retraite et un travailleur plus jeune favorise le transfert des compétences et de l'expérience au profit du nouveau venu sur le marché du travail. La différence dans le taux de rémunération des deux travailleurs pourrait inciter les employeurs à utiliser une telle initiative, quoiqu'il sera nécessaire de comparer les coûts salariaux des deux employés avec les coûts fixes associés à l'embauche d'un nouvel employé. Le travailleur sur le point de prendre sa retraite devra aussi examiner diverses questions d'ordre financier, dont surtout les répercussions (la diminution des revenus) du partage d'emploi sur ses revenus de retraite.

Il n'y a pas de différence sur le plan de la fréquence du partage d'emploi entre les milieux de travail syndiqués ou non syndiqués. L'agriculture, les services communautaires, les services personnels sont les secteurs industriels ayant la fréquence la plus élevée de partage d'emploi. Les deux derniers secteurs sont aussi ceux qui comptent le plus de travailleurs à temps partiel. Cela n'a rien de surprenant car le partage d'emploi peut être vu comme une forme de travail à temps partiel.

Certains gestionnaires ne sont pas très favorables au partage d'emploi parce que l'administration de ce régime de travail semble être plus compliqué. Pour qu'il soit une option efficace et productive, il est donc très important de veiller à ce qu'il y ait une bonne coordination et de bonnes communications entre les travailleurs mais aussi entre eux et leurs superviseurs. Dans certains cas, les deux travailleurs pourront travailler ensemble pendant une courte période ce qui entraînera un accroissement des coûts de la main-d'oeuvre qui devra être neutralisé au moyen d'une augmentation de la productivité en raison de périodes de travail plus courtes et plus intenses de chaque travailleur.

Le temps partiel

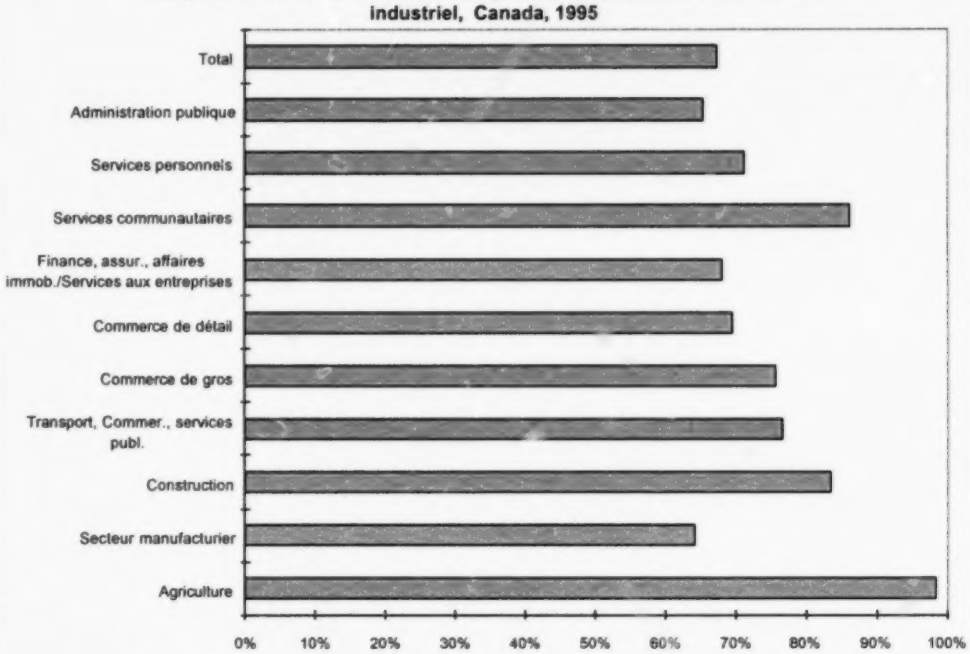
Le travail à temps partiel est le régime de travail des personnes qui travaillent moins de 30 heures par semaine. Comme nous l'avons expliqué dans la section III, le travail à temps partiel est à la hausse depuis quelques années et est fréquent chez les femmes, les jeunes travailleurs et dans l'industrie des services. Il convient de se demander au sujet du travail à temps partiel dans quelle mesure ce régime de travail comporte des choix pour le travailleur (c'est-à-dire combien d'heures de travail et à quel moment de la journée ou de la semaine le travail devra être fait) et tient compte des contraintes de l'employeur?

Le temps partiel procure une certaine souplesse aux employeurs qui peuvent ainsi organiser les horaires de travail des employés en fonction des périodes de pointe et ne conserver que quelques travailleurs lorsque la demande est plus faible. Le temps partiel est plus fréquent dans les petites entreprises. En effet, dans les entreprises de moins de 20 employés, 27% sont des travailleurs à temps partiel (cette proportion est de 39% pour les femmes) comparativement à 15% dans les entreprises de plus de 500 employés. Cela reflète le fait que les petites entreprises doivent être souples car elles n'ont pas généralement les moyens de conserver un grand nombre d'employés à temps plein en période de demande plus faible. Dans les plus grandes entreprises, les travailleurs à temps plein peuvent être utilisés pour offrir d'autres services en période de faible demande. En ce qui a trait à la fréquence de ce régime de travail selon le secteur industriel, le travail à temps partiel est le plus fréquent dans les services aux personnes, le commerce de détail et les services communautaires. Il est intéressant de constater qu'en 1995, il y avait plus de travailleurs à temps partiel dans les grandes entreprises de commerce de détail (plus de 500 employés) que dans les plus petits commerces (moins de 20 employés) — c'est-à-dire 42% et 33% respectivement. Il s'agit du seul secteur industriel où cela est survenu. Cela reflète peut-être la plus grande flexibilité des heures d'ouverture qui est possible dans les plus grands commerces de détail. En ce qui a trait à la fréquence de ce régime de travail selon la profession, le travail à temps partiel était le plus fréquent dans les services (40%), la vente (36%) et la santé (33%). L'incidence du travail à temps partiel chez les femmes dans ces professions était de 4 à 11% plus élevée.

Le travail à temps partiel peut être avantageux pour les étudiants ou les travailleurs ayant des responsabilités familiales, quoiqu'il leur sera nécessaire de trouver d'autres sources de revenu. Il est aussi important qu'il y ait une certaine stabilité (régularité) dans le nombre d'heures de travail chaque semaine, et ce, même chez les travailleurs qui préfèrent le temps partiel de façon à ce qu'ils puissent planifier avec certitude leurs autres activités, comme les études ou d'autres emplois à temps partiel. De tous les travailleurs à temps partiel, 67% sont des femmes. Plus de la moitié des jeunes femmes sur le marché du travail (âgées de 15 à 24 ans) travaillaient à temps partiel en 1995. Les jeunes personnes choisissent habituellement de travailler à temps partiel pour payer leurs études (65% ont invoqué cette raison en 1994). Le travail à temps partiel procure aux travailleurs qui ont d'autres obligations un certain revenu tout en leur permettant de s'acquitter d'autres responsabilités. Il en résulte que les travailleurs à temps partiel vivent moins de stress. Les données de l'Enquête sociale générale indiquent que les travailleurs à temps partiel ressentent moins de stress lié à la gestion du temps que les travailleurs à temps plein (11% et 19% respectivement) — une conclusion qui est vraie tant chez les hommes que chez les femmes.[39]

DIAGRAMME 8

Proportion en pourcentage de la rémunération du travail à temps partiel en comparaison de la rémunération du travail à temps plein, selon le secteur industriel, Canada, 1995



Source: Préparé par le Centre de statistiques internationales au moyen des micro-données de l'Enquête de 1995 sur les horaires et les conditions de travail.

39 Voir fast et Frederick, op. cit.

Toutefois, comme nous l'avons démontré dans la section III, une proportion de plus en plus importante de travailleurs choisissent malgré eux de travailler à temps partiel car ils ne peuvent trouver un emploi à temps plein — une constatation confirmée par d'autres études.[40] Le travail à temps partiel comporte certains désavantages financiers. La rémunération est plus faible, les avantages sociaux ne sont peut-être pas offerts aux travailleurs à temps partiel et les heures de travail ne coïncident peut-être pas avec les responsabilités et les préférences du travailleur. En 1995, le taux horaire moyen de rémunération des travailleurs à temps partiel était de 67% celui des employés à temps plein. Toujours la même année, la proportion de travailleurs à temps partiel qui avaient droit aux avantages sociaux était considérablement moindre que celle de leurs homologues à temps plein. Seulement 19% des travailleurs à temps partiel avaient droit à un régime de retraite comparativement à 58% chez les travailleurs à temps plein. Les régimes de soins médicaux étaient offerts à 68% des employés à temps plein mais à seulement 18% des travailleurs à temps partiel; les régimes de soins dentaires : 63% et 16% respectivement; les congés de maladie payés : 66% et 18% respectivement; et des vacances payées : 82% des travailleurs à temps plein y avaient droit comparativement à 30% de leurs homologues à temps partiel.

Tableau 5
Proportion en pourcentage de travailleurs à temps plein et à temps partiel qui reçoivent des avantages sociaux par le biais de leur emploi selon l'industrie, Canada 1995

	Tous les travailleurs	Temps plein	Temps partiel
Régime de retraite	51,2	58,9	18,7
Régime de soins médicaux	59,0	68,7	18,1
Régime de soins dentaires	54,8	64,0	16,3
Congé de maladie payé	57,0	66,3	18,1
Vacances payées	72,5	82,4	30,7

Source: Préparé par le Centre de statistiques internationales au moyen des micro-données de l'Enquête de 1995 sur les horaires et les conditions de travail.

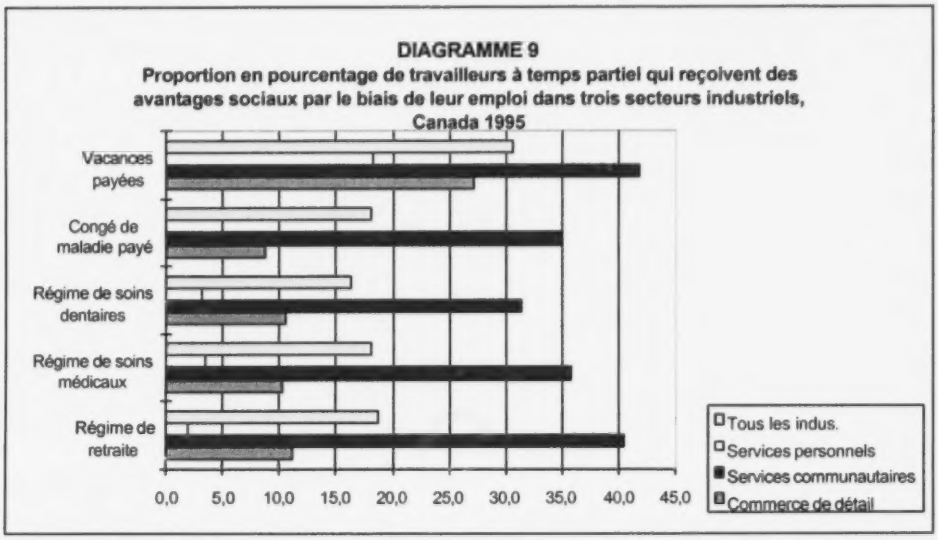
Ces données globales cachent certaines différences importantes entre les secteurs industriels comptant un grand nombre de travailleurs à temps partiel. Les trois industries qui comptent le plus de travailleurs à temps partiel — soit les services personnels, les services communautaires et le commerce de détail — traitent très différemment leurs employés à temps partiel. En 1995, 71% de tous les travailleurs à temps partiel se trouvaient dans ces trois industries. La rémunération du travail à temps partiel en proportion des salaires versés aux travailleurs à temps plein était supérieure à la moyenne nationale dans chacune de ces trois industries. Toutefois, ces

40 Voir Congrès du travail du Canada, op. cit.

trois secteurs ont des pratiques très différentes sur le plan des avantages sociaux. Dans les services communautaires, la proportion de travailleurs à temps partiel qui touchent des avantages sociaux est de loin supérieure à la moyenne nationale et, dans certains cas, elle est plus de deux fois supérieure à la moyenne nationale (40% des travailleurs à temps partiel dans les services communautaires reçoivent des prestations de retraite comparativement à 19% pour l'ensemble des gens à temps partiel). Dans le secteur des commerces de détail, la proportion de travailleurs à temps partiel qui touchent des avantages sociaux est inférieure à la moyenne globale tandis que dans les services personnels, la proportion des travailleurs à temps partiel qui reçoivent différents avantages sociaux était la plus faible de toutes les industries au sujet desquelles nous disposons de données (Voir l'annexe pour en savoir plus long).

DIAGRAMME 9

Proportion en pourcentage de travailleurs à temps partiel qui reçoivent des avantages sociaux par le biais de leur emploi dans trois secteurs industriels, Canada 1995



Source: Préparé par le Centre de statistiques internationales au moyen des micro-données de l'Enquête de 1995 sur les horaires et les conditions de travail.

Le diagramme ci-dessus montre qu'il peut y avoir de grandes variations entre les industries sur le plan des avantages sociaux offerts aux travailleurs à temps partiel. Il est préférable que les modalités du travail à temps partiel fasse l'objet de négociations entre le travailleur représenté par son syndicat (lorsqu'il y en a un) et l'employeur pour bien tenir compte des intérêts des deux parties. Dans les commerces de détail, un nombre important de travailleurs à temps partiel ont des quarts de travail. Il en découle que ces travailleurs sont à la recherche d'une certaine stabilité en ce qui a trait aux heures de travail. En conséquence, la méthode utilisée pour distribuer les heures de travail aux employés à temps partiel est importante car il faut s'assurer que les heures de travail n'entrent pas en conflit avec d'autres engagements et objectifs. Par exemple, il y a dans le secteur des commerces de détail deux systèmes de distribution des heures de travail : l'un d'eux vise à offrir suffisamment d'heures de travail aux employés à temps partiel pour qu'ils touchent des revenus qui leur permettront de subvenir à leurs besoins; l'autre système limite le nombre d'heures qu'un travailleur à temps partiel peut faire ce qui crée un plus grand nombre d'emplois à temps partiel mais des emplois dont la rémunération et les avantages

sociaux sont moindres. Les deux systèmes sont très différents mais ils ont tous deux été établis au moyen de la négociation collective.

En résumé, le travail à temps partiel peut permettre aux travailleurs de s'acquitter de diverses responsabilités et aider les entreprises à conserver leurs employés qualifiés. Toutefois, les salaires et avantages sociaux ainsi que les possibilités de formation et d'avancement professionnel qui sont souvent offerts aux travailleurs à temps partiel intensifient leur recherche d'une plus grande sécurité économique. La pertinence du travail à temps partiel comme solution de rechange dépendra des modalités de ce régime de travail et du degré de reconnaissance des intérêts et besoins des travailleurs.

Résumé

Les changements qui surviennent sur le marché du travail et dans l'environnement commercial et économique entraînent l'adoption de nouvelles pratiques en matière de régime de travail.

- L'horaire variable de travail est le régime de travail du quart des travailleurs rémunérés, quoiqu'il est très fréquent dans les emplois de col blanc, tout particulièrement chez les membres des professions libérales. L'horaire flexible peut aider à équilibrer les différentes demandes du travail, de la famille, de la carrière et de la vie sociale. Ce régime de travail aiderait les travailleurs à vivre moins de stress et les employeurs à conserver leurs employés qualifiés.
- Le travail à la maison est de plus en plus fréquent dans les années 1990 et environ 10% des travailleurs rémunérés sont des télétravailleurs. Toutefois, on constate de grandes variations sur le plan des modalités spécifiques de ce régime de travail et des raisons qui incitent les gens à l'adopter. En 1995, 44,3% des télétravailleurs affirmaient que leur emploi l'exigeait et qu'ils n'avaient pas vraiment d'autres choix. En ce qui a trait aux travailleurs qui avaient le choix, 14,5% ont adopté ce régime de travail parce que les conditions de travail sont meilleures, 12,9% pour des raisons professionnelles connexes, 7,8% pour des raisons financières et liées à la gestion du temps et seulement 4,1% pour prendre soin des enfants ou d'autres membres de la famille.
- La semaine de travail comprimée est utilisée par seulement 10% des travailleurs. Les gens ne choisissent pas ce régime de travail pour concilier les responsabilités professionnelles et familiales. Dans certains cas, il semble même qu'il contribuerait à accroître le niveau de stress. Néanmoins, certains syndicats et compagnies continuent d'examiner cette option.
- La semaine de travail réduite constituerait, selon les syndicats, un moyen de créer des emplois. Les employeurs affirment que ce régime de travail pourrait provoquer une augmentation des coûts. De nombreuses questions demeurent encore sans réponse au sujet de la semaine de travail réduite et très peu de milieux de travail ont adopté ce régime de travail.
- Des modifications au système du travail par postes dans certaines entreprises ont permis de minimiser les mises à pied et de créer de l'emploi. Environ 25% des travailleurs ont adopté ce régime de travail qui ne semble pas tout particulièrement causer de stress. Le principal problème à cet égard est la question des heures supplémentaires.

- Le partage d'emploi serait une option pertinente pour les travailleurs qui souhaitent conserver un emploi mais avoir plus de temps à consacrer au développement professionnel et à la famille. Ce régime de travail comporte une diminution importante des revenus et des avantages sociaux. En conséquence, peu de travailleurs l'ont adopté — moins de 2%. Toutefois, dans l'une des études de cas, environ 20% des travailleurs partageaient des emplois et tout semblait bien fonctionner.
- Le travail à temps partiel est le régime de travail de 19% de tous les travailleurs rémunérés et il est en croissance depuis 20 ans. Les modalités du travail à temps partiel, comme la rémunération et les avantages sociaux, varient grandement d'une industrie à une autre. Dans les trois secteurs industriels où le travail à temps partiel est le plus fréquent — soit les services personnels, les services communautaires et le commerce de détail — la rémunération du travail à temps partiel en proportion de la rémunération du travail à temps plein est supérieure à la moyenne globale dans chacune de ces industries. Toutefois, ces secteurs industriels ont des politiques très différentes sur le plan des avantages sociaux.
- De plus, dans certaines industries, comme le commerce de détail, un grand nombre de travailleurs ont des quarts de travail. Le mode de distribution et de planification des heures de travail constituent donc des préoccupations importantes pour ces travailleurs.

Comme le montre cette section du rapport, ces régimes de travail sont de plus en plus répandus. Cependant, on constate de grandes variations sur le plan de la mise en oeuvre de ces régimes et de leurs processus d'élaboration. Pour être en mesure de décrire et d'analyser ces différences, nous avons réalisé un certain nombre d'études de cas dont les résultats sont présentés dans la section suivante.

V Conclusions des études de cas

Les données des études de cas traduisent une diversité d'expériences dans différents lieux de travail appartenant à différents milieux industriels. Les cas sont documentés de manière systématique pour pouvoir faire une analyse comparative des différentes expériences. Le présent chapitre résume les résultats de cette analyse (voir le résumé des cas étudiés au Tableau 6). Intitulé *" Case Studies of Alternative Working Arrangements and Changes in Working Time "*, le document connexe présente un éventail complet de cas.

Le contexte dans lequel s'opère le changement varie d'un cas à l'autre mais il reflète l'évolution de l'environnement commercial et économique et du marché du travail présentée à la section II. Du côté patronal, on reconnaît dans toutes les études de cas la nécessité de modifier les activités opérationnelles et d'introduire de nouvelles pratiques. Dans certains cas, ces changements ont demandé la restructuration de la société après une acquisition (InterFor) ou un programme de modernisation et un assouplissement dans les lieux de travail (Alcan). À la Banque Royale, le changement s'imposait pour répondre au marché en évolution et aux demandes des clients, conséquences des transformations technologiques et démographiques. Dans le secteur public, c'est-à-dire l'étude de cas sur la SCFP - Ville de Winnipeg, la direction plaçait au premier plan les préoccupations budgétaires et reconnaissait la nécessité de modifier diverses pratiques de travail. La pression due à la concurrence et les contraintes qui en découlent en matière de coûts étaient de la plus haute importance pour la direction du quotidien indépendant Toronto Star, lorsqu'elle a envisagé d'apporter des changements aux régimes de travail.

Quant à la partie syndicale, elle fait valoir l'importance de l'emploi et le degré de stress croissant auquel sont confrontés de nombreux employés. Leur stress provient d'une part des contraintes de temps qui rendent difficile la conciliation du travail et d'autres obligations et d'autre part, du désir d'explorer des formules plus souples dans le but d'améliorer leur qualité de vie en général. Chez Alcan comme chez InterFor, le principal sujet de préoccupation de la partie syndicale était la perte d'emplois. Chez Alcan à Jonquière (Québec), la situation était marquée par un taux de chômage élevé dans la région et des déséquilibres évidents dans la communauté. Par conséquent, les travailleurs syndiqués licenciés ont demandé que soient trouvées des solutions pour partager le travail disponible. La société Alcan était prête à négocier certains changements afin de réorganiser le travail et d'instaurer une plus grande souplesse entre les différents métiers, à améliorer les relations patronales-syndicales et à moderniser une grande partie de la capacité industrielle de l'usine. Chez InterFor, le principal objet de préoccupation était la perte d'emplois découlant de la restructuration devenue nécessaire après l'acquisition de deux scieries et de droits de coupe. Le syndicat a refusé le plan proposé à l'origine. Dans les négociations, les deux parties ont cherché des solutions qui d'une part, réduiraient les pertes d'emplois et d'autre part permettraient à la société d'atteindre ses objectifs d'entreprise et d'assurer la souplesse de la production.

La difficulté de concilier différentes obligations préoccupait grandement les employés de la Banque Royale, de la Ville de Winnipeg et du Toronto Star. Les enquêtes menées à la fin des années 1980 à la Banque Royale ont confirmé que de nombreux employés ressentaient de plus

en plus de stress lié à la gestion du temps. Dans ces trois entreprises, les contraintes de temps étaient le plus souvent dues à la difficulté de concilier responsabilités professionnelles et obligations familiales. Ce problème touchait plus particulièrement les femmes, surtout celles avec des enfants en bas âge. D'autres cherchaient le moyen de se perfectionner professionnellement tout en conservant un emploi — ce qui ajoutait encore plus aux contraintes de temps et au stress. À l'opposé, beaucoup de travailleurs âgés de la Banque Royale et de la Ville de Winnipeg envisageaient une retraite progressive ou anticipée. Par ailleurs, la réduction des heures de travail par le partage de postes, le travail à temps partiel et la sema ine de travail réduite risquait d'avoir d'importantes répercussions sur les pensions de retraite.

Résumé des études de cas

Compagnie	Syndicat	Contexte	Régime
Alcan, Jonquière, Quebec	SNEAA	Perte d'emplois dans une région à chômage élevé Modernisation de l'usine	Partage de poste pour protéger les emplois Réorganisation du travail
InterFor, Vallée intérieure de la C.-B.	IBA Local 1-3567	Restructuration Perte d'emplois	Modifications des quarts de travail Réorganisation du travail
Banque Royale	Milieu de travail non syndiqué	Transformation du marché Stress lié à la gestion du temps et aux responsabilités professionnelles et familiales	Horaire variable de travail : heures de travail souples; partage d'emploi; télétravail; semaine de travail modifié
Ville de Winnipeg	SCFP section 500	Préoccupations budgétaires Stress lié à la gestion du temps	Horaire vairable de travail
Toronto Star	SCEP section 87M Southern Ontario Newspapers Guild (SONG)	Accroissement du stress lié à la gestion du temps Préoccupations financières dans un marché compétitif	Temps partiel à semaine de travail comprimée; partage d'emploi

Notes:

SCEP: Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier

SCFP: Syndicat canadien de la fonction publique

IBA-Canada: Syndicat international des travailleurs du bois

SNEAA: Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida inc..

Les données des études de cas sont présentées de manière à refléter les intérêts patronaux et syndicaux concernant les nouveaux régimes de travail présentés précédemment : le maintien et la création des emplois; la conciliation travail-famille; le travail à temps partiel; la souplesse opérationnelle; l'incidence sur les coûts et la productivité; les compétences et le moral. Le chapitre se termine par un bref examen de l'impact sur les relations patronales-syndicales.

Il est important de souligner que les clauses précises qui ont fait l'objet d'un accord s'inscrivaient dans une entente globale où les deux parties pouvaient atteindre leurs objectifs respectifs grâce à une série de concessions. Le lecteur trouvera un exposé détaillé des cas dans le document connexe.

Protection et création des emplois

Les deux principales entreprises étudiées qui ont pris des mesures à l'égard de la suppression d'emplois sont Alcan-SNEAA et InterFor-IBA-CANADA. Chez Alcan, le nombre d'employés déclarés excédentaires était en moyenne de 500 entre 1992 et 1995 et les travailleurs touchés avaient une assez grande ancienneté. Entre 1989 et 1995, le nombre d'emplois au complexe de Jonquière est passé de 4 960 à 3 109. Les autres emplois étant rares dans la région (un taux de chômage officiel de 14 %), le déséquilibre entre les travailleurs licenciés et ceux qui conservaient un bon emploi était évident dans une collectivité restreinte aux liens aussi étroits. Dans le cadre de la convention collective de 1995, on a réagi à cette situation en trouvant des formes innovatrices de partage du travail. Les principaux moyens employés ont été la constitution d'une caisse d'heures non rétribuées; le paiement des heures supplémentaires par des congés; l'intégration de congés fériés à l'horaire des travailleurs et l'accroissement des activités de formation.

La caisse d'heures non rétribuées, nommée programme 40-38, a été un élément clé de l'entente sur le partage d'emploi. Le programme était facultatif. Les participants continuaient à fournir 40 heures de travail par semaine en étant rémunérés pour 38 heures (les employés de bureau avaient un régime semblable de 35-33 heures.). Les deux heures non rétribuées étaient versées dans une caisse d'heures dont la société allait se servir pour rappeler des travailleurs auparavant licenciés. Comme mesure d'incitation, les travailleurs se voyaient accorder plus de vacances (en moyenne de 11 jours par année) et leur taux de salaire horaire était majoré de 25 cents. Le programme s'est avéré une réussite et il a connu du succès auprès des travailleurs. Au moins 70 % de la main-d'oeuvre, ou 2 300 personnes, y ont participé et grâce à lui, on a pu réembaucher 112 travailleurs auparavant licenciés, dont une grande partie étaient toujours sans travail depuis leur licenciement et recevaient des prestations de sécurité du revenu.

Dans le cadre de la convention Alcan-SNEAA, on a rendu obligatoire un programme auparavant facultatif visant à rémunérer les heures supplémentaires par des congés, pour les heures réellement effectuées en surtemps. (Le travailleur a toutefois le choix de recevoir en espèces la surpaye au taux majoré de 50 % ou d'ajouter les heures supplémentaires à sa réserve de congés annuels.) Ensemble, cette mesure et le programme 40-38 ont réussi à créer des postes permanents pour les titulaires de postes temporaires.

Toujours dans le cadre de cette entente, on a également intégré 12 congés fériés à l'horaire des travailleurs jusque-là exclus de ces horaires. Ces travailleurs bénéficiaient dorénavant d'une

journée de congé pendant laquelle les employés excédentaires les remplaçaient. C'était une autre façon de réabsorber dans la production continue des travailleurs auparavant licenciés. Laissé au libre choix de chacun, ce programme a créé quelques emplois dans un plus petit complexe d'Alcan.

Alcan s'était également engagée à doubler ses activités de formation pour la durée de l'entente. L'accroissement de la formation et du perfectionnement entraînait la nécessité d'affecter des travailleurs excédentaires comme relève. Point important, Alcan a reçu une aide gouvernementale pour amortir l'impact sur les travailleurs à faible revenu. Toutefois, le soutien accordé par les ministères fédéral et provincial diminue de 50 % chaque année et disparaît après la troisième année.

Chez InterFor, un plan d'ensemble négocié en 1996 a réussi à faire passer de 200 à 40 le nombre de licenciements prévu à l'origine. De nombreux éléments ont contribué à ce résultat, notamment une restructuration différente des quatre scieries touchées. Une autre mesure prévoyait de s'inspirer d'un projet de régénération forestière, le *BC Forest Renewal Plan* (établi précisément pour améliorer et mettre en valeur le secteur forestier en C.-B.), afin de créer 87 emplois dans des domaines comme l'amélioration de la sylviculture, la formation, la récupération des fibres et les nouvelles formations par apprentissage.

Particulièrement intéressante comme solution, la modification des quarts de travail a épargné des pertes d'emplois grâce à la mutation d'employés dans d'autres scieries. La première étape a consisté à dresser une liste type des employés déplacés, par ordre d'ancienneté, dans les trois scieries touchées. On a ensuite affecté ces travailleurs dans d'autres scieries d'InterFor où l'on a créé des quarts de travail supplémentaires (dans un cas, il s'agissait d'une mesure temporaire en attendant qu'une petite usine de bois rond intégrée à l'une des scieries touchées soit prête à entrer en fonction.). La création d'autres quarts de travail donnerait lieu à la réduction des heures supplémentaires mais également à une augmentation de la production à chacune des usines. Certains des nouveaux régimes de travail avaient donc pour but de réduire les heures supplémentaires mais le nombre de travailleurs dans les scieries augmentait en conséquence. Sans cette diminution des heures supplémentaires, l'introduction de nouveaux travailleurs ne ferait qu'accroître les coûts pour la société et faire obstacle à une mutation efficace de ceux qui provenaient des établissements fermés.

La modification des quarts de travail a donc permis de conserver des emplois tout comme la réduction des heures supplémentaires ainsi que la formation et l'apprentissage ont contribué à créer de nouveaux emplois. La société est également parvenue à assouplir la production et à assurer un cycle de production continu grâce à des innovations sur le plan des quarts de travail dans une nouvelle scierie.

Il est important de souligner que dans les deux cas étudiés, les régimes de travail qui ont mené au maintien des emplois ou à la réembauche des travailleurs licenciés faisaient partie d'une entente globale où les deux parties pouvaient atteindre leurs objectifs respectifs grâce à différentes concessions. Dans les deux cas également, le syndicat a accepté d'entreprendre des discussions sur la souplesse opérationnelle; IBA-CANADA a par ailleurs accepté la fermeture de scieries.

Le travail et la famille

Les employés de la Banque Royale; les membres du SCFP de la Ville de Winnipeg et les membres SCEP/SONG auToronto Star avaient en commun des problèmes de conciliation des responsabilités professionnelles et familiales de même que du travail et d'autres obligations. Dans les trois cas, on a introduit de nouveaux régimes de travail destinés à aider les travailleurs à atténuer le stress lié à la gestion du temps touchant le travail et d'autres activités. Le travail à temps partiel était l'une des solutions envisagées; cette option est toutefois présentée séparément en raison des questions plus complexes qui s'y rattachent.

Les trois sociétés ont établi de nouveaux régimes de travail adaptés aux particularités et aux relations industrielles propres à leur contexte. À la Banque Royale, où le personnel est en majorité non syndiqué, les divers programmes visant à aider les travailleurs à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales s'inscrivaient dans le cadre d'un ensemble d'options offertes par le Programme Travail et Famille (WFL - *Work, Family and Life*), mis en place en 1990. La société a mis sur pied ce programme à la suite d'enquêtes et de consultations auprès de ses employés. Contrairement à la Banque Royale, les régimes de travail de la Ville de Winnipeg - SCFP ont pris forme sur plusieurs années à l'intérieur d'un cadre semblable à celui de la négociation collective, mais malgré tout à l'extérieur du cadre de la convention collective. De nombreux régimes ont été mis à l'essai préalablement, ont fait l'objet d'une évaluation et ont été intégrés officiellement par la suite à la convention collective. Au Toronto Star, le syndicat a proposé de nouveaux régimes qui sont maintenant intégrés à la plus récente convention collective; une entente sur le partage d'emploi fait toutefois partie d'une entente antérieure. Le dynamisme qui a conduit à la formulation d'une entente officielle sur des pratiques visant à concilier travail et famille démontre la place prioritaire accordée par les employés à cette question. Dans les trois cas, les motivations étaient les mêmes mais le processus de formulation de solutions présentait de grandes différences.

Comme les trois sociétés ont chacune formulé leurs propres solutions, des différences dans la mise en oeuvre des nouveaux régimes de travail étaient à prévoir. Dans les milieux de travail syndiqués du Toronto Star et de la Ville de Winnipeg, le processus était plus officiel puisqu'il s'exerçait dans le cadre de la convention collective tandis qu'à la Banque Royale, il était officieux et décentralisé. Toutefois, même dans les milieux syndiqués, la convention collective définissait seulement le cadre général et laissait le soin aux employés et aux cadres directement touchés par les nouveaux régimes de les mettre en application. Le processus de mise en application, peu importe comment il était adapté au contexte de ces entreprises, tendait de manière générale vers une structure décentralisée qui convenait tant aux milieux syndiqués que non syndiqués.

L'éventail des horaires variables visant à concilier travail et famille était semblable dans les trois cas. Le partage de poste, par exemple, était une solution retenue dans les trois cas et tous en avaient déjà fait l'expérience auparavant. À la Banque Royale, cette option était particulièrement utile chez les professionnels et les cadres. Au Toronto Star, le partage de poste se faisait dans les services de rédaction, des finances et de l'administration tandis qu'à la Ville de Winnipeg, il touchait différents types d'occupations. Le délai de renouvellement d'un poste partagé variait de six mois (Toronto Star) à un an (Ville de Winnipeg) mais à la Banque Royale, les délais n'étaient pas uniformes. Dans les trois cas, les femmes avec de jeunes enfants

se prévalaient le plus souvent de ce genre de formules, ce qui démontre bien leur importance pour la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales. En général, le partage de poste connaissait la plus grande réussite, probablement grâce à ses antécédents bien établis et à l'évaluation dont il avait auparavant fait l'objet. Quoi qu'il en soit, le partage de poste ne convient pas à tous en raison de ses conséquences financières pour un ménage.

À la Ville de Winnipeg-SCFP et à la Banque Royale, on a adopté l'horaire variable, qui offre une plage d'heures mobiles pour l'arrivée au travail et le départ. Dans les deux cas, il n'y avait pas vraiment de structure officielle, même si les parties y trouvaient chacune leur intérêt. À la Ville de Winnipeg, on a mis sur pied un comité d'étude des horaires variables dans le but de mieux examiner les différentes options. À la Banque Royale, l'employé et le cadre décident ensemble des modalités précises de l'horaire variable, la seule obligation étant la semaine de 37,5 heures. Dans les trois cas, on a mis en place des semaines de travail modifiées, notamment la semaine de travail comprimée et la semaine de travail réduite. Le choix de l'une ou de l'autre dépendait de la nature des fonctions.

Seule la Banque Royale a autorisé le télétravail à domicile. Le fait que dans les deux autres cas étudiés on n'ait pas retenu cette option révèle qu'on ne la considère généralement pas comme une solution pour la conciliation travail - famille. Les données de l'EHCT indiquent qu'en 1995, seulement 4 % des gens ont opté pour le travail à domicile pour des raisons liées à la garde des enfants.

Ces régimes ont connu divers degrés de succès. Ceux dont les antécédents étaient mieux établis, comme le partage de poste, étaient des options plus souvent retenues et leur réussite était supérieure. À la Banque Royale, environ 25 % des employés se prévalent de régimes d'horaire variable. Environ 1 100 employés ont choisi le partage de poste. De ce nombre, au moins 95 % sont des mères de jeunes enfants qui cherchent à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales. D'autres l'ont choisi pour répondre à des besoins comme la poursuite d'études. Quelques employés plus âgés ont choisi cette formule comme moyen de prendre progressivement leur retraite. Quant aux autres régimes de travail, comme la semaine de travail modifiée, la proportion de travailleurs de sexe masculin et de sexe féminin qui s'en prévalent est plus égale.

Dans le cas du SCFP-Ville de Winnipeg, le syndicat et l'employeur voient dans les premiers résultats du partage de poste l'annonce d'un succès. Les femmes avec des enfants d'âge préscolaire sont les plus grandes adeptes de ce programme. Des hommes qui veulent poursuivre des études ou se consacrer davantage à leur famille en font également le choix. Ce régime doit sa réussite aux changements apportés à la suite de l'évaluation du projet pilote d'origine.

Au Toronto Star-SCEP/SONG, section locale 87M, les horaires variables visaient principalement la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales, quoique certains employés aient fait ce choix à des fins de perfectionnement professionnel. Par exemple, l'un des titulaires d'un poste partagé a pu décrocher un diplôme d'études supérieures.

Au Toronto Star et à la Ville de Winnipeg, on n'a pas terminé un processus d'évaluation officiel des horaires variables et de leur impact sur les employés. De façon générale, les deux

conviennent que les régimes mis en oeuvre ont amélioré tant le moral des employés que l'exploitation de l'entreprise.

En 1994, une agence indépendante a évalué les horaires variables offerts à la Banque Royale, après quatre années d'activités.[41] Cette évaluation portait sur 308 cadres et 545 employés qui participaient activement à des horaires variables. Les résultats révèlent que le stress a beaucoup diminué : 76 % des employés ont fait part de cette amélioration et 71 % ont remarqué une hausse de leur niveau d'énergie. De manière générale, le degré de satisfaction des participants était meilleur. Au moins 95 % des employés se disaient satisfaits de leur horaire variable. Soixante-dix pour cent ont affirmé avoir une attitude plus positive au travail. Chez les cadres, 98 % avaient le sentiment que les employés étaient satisfaits et 57 % que leur attitude était plus positive.

Dans cette même enquête, on définissait également les conditions nécessaires au succès de ces programmes; on insistait sur le rôle de la coopération et de la communication d'une part entre collègues et d'autre part entre employés et cadres. Ces deux conditions étaient particulièrement importantes pour le partage de poste. Selon les employés, les défis que représente la mise en place des nouveaux régimes, c'est-à-dire l'élaboration de la proposition d'origine, la modification des tâches, l'établissement des horaires et les négociations exigent tous une bonne communication et une franche coopération entre employés, superviseurs et collègues. De l'avis des cadres, les plus grands défis sont l'établissement des horaires, la planification, la modification des tâches et la compatibilité des employés. Dans l'ensemble, leur réaction était positive.

Enfin, chez InterFor, les changements apportés aux horaires touchaient également la famille. En règle générale, le quart d'entretien du week-end est populaire chez les travailleurs plus âgés mais pas chez ceux dont les enfants vont à l'école. Pour ces derniers, le week-end est important pour la vie de famille. Les nouveaux horaires variables peuvent aider à réduire le stress des travailleurs en les aidant à concilier travail et famille. Les cas examinés démontrent les différentes possibilités et l'importance d'une mise en oeuvre efficace des nouveaux régimes.

Le travail à temps partiel

Le travail à temps partiel peut aider à concilier les responsabilités professionnelles et familiales et répondre à d'autres besoins mais les modalités précises qui régissent le travail à temps partiel et la liberté de choix qu'ils laissent à l'emp loyé et à l'employeur sont extrêmement importantes pour eux. Au Toronto Star (SCEP/SONG) et à la Banque Royale, les employés à temps partiel sont nombreux; à la Ville de Winnipeg, il y en a peu.

À la Banque Royale et au Toronto Star, les ententes relatives au travail à temps partiel laissent une liberté de choix tant aux employés qu'aux employeurs. Ils prévoient une période où les comportements et les résultats sont certains et prévisibles pour les deux groupes, bien que les milieux où ils sont mis en place soient plutôt différents. Dans le cadre de l'entente entre le Toronto Star et SCEP/SONG, par exemple, tout employé admissible à un poste régulier à plein

41 Canadian Work and Family Services, Royal Bank of Canada Work and Family Program Employee/Manager Surveys, Toronto, 1994.

temps peut opter pour un horaire variable à temps partiel. L'horaire est établi en tenant compte des besoins opérationnels du service; la première période de transition est de six à douze mois. Après ce délai, il est possible de renouveler le régime de travail, à la demande de l'employé et à la discrétion de l'employeur, pour la même durée. L'entente est innovatrice en ce sens qu'elle permet de retourner à un poste à plein temps sans perte d'ancienneté à la fin de la période à temps partiel. Comme alternative, l'employé et l'employeur peuvent par consentement mutuel rendre permanent le régime à temps partiel. Ce type de régime de travail laisse une liberté de choix à l'employé et à l'employeur. La liberté de choix est une clé importante pour que l'employé bénéficie d'un régime de travail souple et l'employeur d'une souplesse dans l'établissement des horaires. Avec ce type de régime, la situation a un caractère prévisible et procure un élément de certitude pendant au moins six mois pour l'employé comme pour l'employeur.

À la Banque Royale, les employés peuvent faire des heures variables ou réduites. Avant mars 1996, beaucoup d'entre eux appartenaient à la catégorie du personnel à temps partiel ou occasionnel; ils représentaient 27 % de la main-d'oeuvre de la société. En mars 1996, la Banque a éliminé les distinctions entre employés à temps partiel, occasionnels et à plein temps. Les employés sont libres de demander des heures variables ou réduites. Chaque employé établit les modalités de son horaire avec le cadre dont il relève. Ce type de régime assure une certaine souplesse à l'employeur et le cas échéant, à l'employé. Le type de régime d'heures variables ou réduites varie selon les situations individuelles et les objectifs de l'entreprise.

L'offre d'avantages sociaux en proportion des heures travaillées est une autre question de longue date qui concerne le travail à temps partiel. Il y a des exemples de partage proportionnel des avantages pour les travailleurs à temps partiel, dans les études de cas. Au Toronto Star-SCEP/SONG, les avantages sociaux d'un employé bénéficiant d'un horaire à temps partiel sont ajustés proportionnellement. En outre, toute personne embauchée temporairement pour remplacer un employé auparavant à temps plein ne change rien au statut et au nombre d'heures de base des travailleurs à temps partiel déjà en place.

À la Banque Royale, par suite de l'élimination de la catégorie à temps partiel, un plus grand nombre d'employés ont maintenant accès à une gamme complète d'avantages sociaux et aux primes en espèces. Auparavant, les employés réguliers à temps partiel qui faisaient moins de 15 heures par semaine n'avaient pas droit aux avantages complets en matière de soins médicaux et de soins dentaires; ils étaient par contre admissibles aux autres avantages et primes en espèces. Dans le cadre du nouveau système, tous les employés ont maintenant droit aux primes en espèces, quel que soit le nombre d'heures de travail. Les employés qui font des heures continues ont accès à la gamme complète des avantages sans critère de nombre minimal d'heures. Pour ceux qui font des heures intermittentes, on a fixé un seuil de gains admissibles pour la retraite. Selon la Banque Royale, jusqu'à 7 500 employés vont bénéficier de ce changement qui coûtera environ 5 millions de dollars par année.

Dans le cadre de l'entente entre la Ville de Winnipeg et le SCFP, les employés à temps partiel bénéficient également d'avantages sociaux établis proportionnellement, à l'exception du congé de maternité payé (qui n'est pas accordé au personnel à temps partiel). Il est important de souligner que beaucoup de postes à temps partiel, surtout dans les bibliothèques, ont été

regroupés en postes à plein temps sur plusieurs années et que le ratio du personnel à temps partiel a diminué par rapport au personnel à plein temps.

Pour que le travail à temps partiel soit un succès, il doit laisser une liberté de choix tant à l'individu qu'à l'entreprise. Les études de cas comportent des exemples d'établissement proportionnel des avantages pour les travailleurs à temps partiel. Sur le plan individuel, c'est un élément important dans la décision d'opter pour un régime de travail à temps partiel ou d'heures variables. Encore une fois, il est important de rappeler que toutes ces mesures s'inscrivent dans le cadre d'une entente complète qui respecte les objectifs respectifs des employés et de la direction.

La souplesse opérationnelle

La nécessité d'assurer une plus grande souplesse opérationnelle était l'une des plus grandes motivations de la direction dans sa démarche relative aux nouveaux régimes de travail. Cette motivation était commune à tous les cas étudiés mais sur le plan pratique, ce terme ne signifiait pas la même chose dans les différents milieux de travail. En déterminant la nécessité d'assouplir la production et les services, on reconnaît que le marché et l'économie sont en évolution et qu'il faut s'y adapter.

Dans le cas de Alcan-SNEAA, les changements négociés en matière d'organisation du travail assurent une plus grande souplesse entre différents métiers et donnent la possibilité de modifier les responsabilités et les tâches. En particulier, on a réparti 22 classifications de métiers en six groupes. On a procédé à un décloisonnement semblable chez les employés des services et les opérateurs, dont la description de poste comporte maintenant des tâches d'entretien. La société Alcan avait l'intention de moderniser une partie de sa capacité industrielle. Elle a pu atteindre beaucoup de ses objectifs et accorder une hausse compensatoire du taux horaire pour la durée de la convention. Elle a accru ses activités de formation en vue de l'acquisition des compétences nécessaires aux nouveaux régimes de travail (comme la promotion du travail d'équipe, la communication, le règlement des problèmes, les relations interpersonnelles et la souplesse entre les métiers).

Chez InterFor, il était clair pour le syndicat comme pour la direction que la souplesse opérationnelle demandait une restructuration (et dans certains cas la fermeture d'installations) des plus vieilles scieries dans le but d'améliorer la production et la distribution du bois parmi les autres scieries de la société dans la région. Grâce à divers arrangements concernant les quarts de travail, la société est arrivée à assouplir sa production continue. Un régime de travail innovateur a permis d'assurer une production continue 21 heures par jour en incluant la pause-repas et les pauses-café. Le régime était assez souple pour que les employés se remplacent les uns les autres durant ces pauses. La fermeture de certaines scieries exigeait de regrouper la production dans d'autres, ce qui a permis à la société d'accroître la productivité par une meilleure utilisation de la machinerie. En outre, le regroupement de la production dans un établissement assure un meilleur contrôle de la qualité et du type de bois produit, de même qu'une amélioration efficace de la production. Point intéressant, la souplesse opérationnelle semble plus facile dans une entreprise regroupant plusieurs scieries que dans une seule scierie.

Par contre, avec plusieurs scieries, il peut être difficile de mettre uniformément en application les ententes négociées.

À la Banque Royale, les nouveaux régimes de travail visaient d'une part à répondre aux demandes changeantes des clients et, d'autre part, à tirer parti des nouvelles possibilités technologiques. Dans une industrie travaillistique (à forte proportion de main-d'oeuvre), cela demandait inévitablement de conserver certaines compétences importantes et d'assurer à la main-d'oeuvre la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins des clients. Les nouveaux régimes de travail et la souplesse opérationnelle étaient donc complémentaires.

La direction de la Ville de Winnipeg a mis en oeuvre un programme d'amélioration continue, avec l'accord du syndicat, dans le but d'assurer des services plus souples, comme des heures d'ouverture prolongées et une meilleure qualité du service.

Les régimes adoptés chez Toronto Star traduisaient souvent la nature variée du travail dans les différents services. Par exemple, la compagnie a constaté que le recours à la semaine de travail comprimée permettait d'assurer la présence de travailleurs au moment des heures de pointe et de respecter les échéances. On a assoupli les horaires en fonction des demandes opérationnelles. De la même façon, à la Ville de Winnipeg, on a proposé à certains employés du service social la semaine réduite, en raison de la nature de leur travail (le partage de poste ne s'y prêtant pas). La municipalité a reconnu que l'assouplissement des horaires de travail pouvait aider à mieux utiliser sa main-d'oeuvre dans les différents quarts de travail.

Dans les cas précédents, les nouveaux régimes de travail permettaient aux milieux de travail d'assouplir leurs opérations. Encore une fois, l'ampleur de cet assouplissement dépend des modalités de mise en application de ces régimes.

L'incidence sur les coûts et la productivité

Dans la plupart des cas, la principale préoccupation du patronat était le coût des nouveaux régimes et leur impact sur les gains de productivité. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'accroissement des coûts fixes par suite de l'embauche d'un nouvel employé, l'augmentation des frais administratifs dû à la mise en place de nouveaux horaires de travail, de même que les questions salariales s'y rapportant, peuvent entraîner des coûts supplémentaires. D'autre part, une main-d'oeuvre plus motivée et une meilleure exploitation du temps et de la technologie peuvent entraîner des gains de productivité.

Point intéressant, les divers milieux de travail expriment différents points de vue sur les coûts. Pour certains, leur accroissement peut représenter un investissement dans la rentabilité future de la compagnie, dont le rendement ne se réalisera pas immédiatement.

La société Alcan reconnaît que les nouveaux régimes de travail et le partage de poste ont un impact sur les coûts, principalement imputable aux coûts fixes liés aux nouveaux salariés et à une légère augmentation du taux horaire. On évalue que le coût additionnel total est de 24 000 $ par année et par nouvel employé. Toutefois, à long terme, la société Alcan croit que toute hausse immédiate des coûts sera compensée par les nouvelles formes d'organisation du travail plus efficaces liées à une plus grande souplesse entre les corps de métier. Elle considère que

cette nouvelle organisation du travail comme essentielle à l'accroissement de la productivité et à la rentabilité économique du complexe de Jonquière et de ses employés à l'avenir. Essentiellement, on compte sur de futurs gains de productivité pour effectuer au complexe d'importants changements nécessaires sur le plan organisationnel.

À la Banque Royale, il est également évident que la décision d'étendre l'accessibilité aux avantages sociaux à une plus grande partie de la main-d'oeuvre a entraîné une hausse des coûts. En réalité, la compagnie a pris le soin d'insister sur le fait que d'autres facteurs que les coûts supplémentaires de 5 millions de dollars ont pesé dans l'évaluation des horaires variables. Ces derniers ont pour objectif d'équilibrer les demandes des actionnaires et celles des clients. En fin de compte, en offrant davantage d'options à ses employés, la Banque les aide d'une part à réduire leur stress et à répondre à d'autres besoins, et d'autre part, elle réussit à améliorer son propre service à la clientèle et à faire bonne figure en matière de services bancaires. Dans un secteur où le service à la clientèle revêt une grande importance, ces programmes ont leur raison d'être sur le plan de la qualité de vie et de l'amélioration du rendement. Comme de plus en plus de sociétés appartenant à différentes industries polarisent leur attention sur l'enjeu de la qualité et les besoins du service à la clientèle, une approche de ce genre constitue un moyen d'atteindre des objectifs à la fois sociaux et économiques.

Les résultats de l'enquête de la Banque Royale sur les horaires variables révèlent que l'introduction des nouveaux régimes a amélioré la productivité. Au moins 56% des employés ont remarqué une augmentation de leur productivité (pour les autres, elle est restée stable) et 33 % des cadres ont constaté une augmentation de la productivité des employés (seulement 3 % ont indiqué une baisse). Les résultats sont semblables sur le plan des retards et de l'absentéisme. Parmi les employés, 62 % ont déclaré être moins souvent en retard, ce que 47 % des cadres ont confirmé. La diminution de l'absentéisme était attribuable au fait que les employés arrivaient mieux à concilier le travail et les autres responsabilités, grâce aux horaires variables, ce qui est particulièrement vrai dans le cas des absences prévues comme les rendez-vous chez le médecin. En fin de compte, 73 % des employés ont affirmé être moins souvent absents et 62 % des cadres ont constaté une baisse des absences.

Au Toronto Star, le patronat a clairement fait comprendre lors des négociations collectives qu'il autoriserait de nouveaux régimes de travail dans la mesure où aucun coût supplémentaire ne serait engagé. Cette position reflète bien la nature de cette industrie où on constate une concentration de plus en plus grande ces dernières années. Les quotidiens ont essayé d'étendre leur gamme de services afin de conserver leur part d'un marché qui dans l'ensemble est en déclin. La presse écrite subit également une forte concurrence de la part des autres médias, notamment les médias en accès direct (On-Line Media). Le Toronto Star étant l'un des derniers quotidiens indépendants au Canada, il n'y a rien d'étonnant que le patronat se préoccupe des coûts devant les pressions exercées par la concurrence. Plusieurs régimes négociés sont en place, mais on n'a encore entrepris aucune analyse formelle. Le syndicat et ses membres supposent qu'il y a eu moins d'heures supplémentaires après l'introduction de la semaine de travail comprimée parce que l'on s'est rendu compte que l'adoption de nouveaux régimes horaires assure une dotation suffisante en personnel durant les périodes de pointe.

Dans le secteur public, les réalités financières sont une préoccupation globale. La Ville de Winnipeg ne fait pas exception à la règle. La direction s'inquiétait plus particulièrement du paiement des congés de maladie et d'après son expérience passée, des risques d'augmentation de la masse salariale. La formule de paiement des congés de maladie a été modifiée en ce qui concerne les travailleurs en place et abolie pour les nouveaux venus. Le programme visant à donner un meilleur service, entrepris en collaboration avec le syndicat, a permis d'améliorer la rentabilité des services dispensés grâce aux horaires souples. On envisageait la retraite anticipée comme une autre solution aux préoccupations financières. En offrant la retraite à des employés qui comptaient de nombreuses années de service et se trouvaient au plus haut de l'échelle salariale afin d'embaucher à leur place des travailleurs plus jeunes au bas de l'échelle salariale, il était possible de faire des économies. Jusqu'à maintenant, 300 personnes se sont prévalues de cette option. Par contre, des événements politiques survenant à l'extérieur de la convention collective ont empêché de remplacer une grande partie de ces travailleurs.

L'aide gouvernementale peut avoir une incidence sur les coûts. Chez Alcan, on s'en est prévalu pour compenser certaines pertes de revenu des travailleurs, mais comme mesure de transition seulement. Le financement provincial et fédéral tombait à zéro après la troisième année.

Dans le cas d'InterFor, l'appui gouvernemental a également exercé une influence car le plan révisé et négocié n'imposait aucun coût supplémentaire à la compagnie par rapport au plan de restructuration original. L'aide gouvernementale a contribué à créer de nouveaux emplois dans des domaines qui amélioreraient la ressource forestière grâce à un fonds auparavant établi à cette fin. Depuis la ratification de l'entente, la direction s'inquiète du fait que la baisse des heures supplémentaires n'est pas aussi importante qu'elle l'avait prévu. Toutefois, les causes semblent être imputables à des particularités locales. (Il est important de faire la distinction entre un objectif à long terme et les problèmes qui surviennent à court terme à la suite de la mise en application d'un plan. Tout changement soulèvera de nouvelles préoccupations chez les personnes touchées. Cela ne devrait pas empêcher la poursuite d'objectifs à long terme). Par ailleurs, les coûts du transport ont diminué dans certaines scieries.

Les points de vue diffèrent grandement en ce qui concerne les coûts des nouveaux régimes de travail. Les données des études de cas suggèrent que les coûts liés aux nouveaux régimes de travail, qui du reste peuvent être considérés comme un investissement, ne sont pas aussi importants qu'il semble à prime abord. Ils ne sont pas nécessairement les mêmes dans les différents lieux de travail.

Les compétences et le moral

Dans de nombreux cas, la mise en oeuvre de nouveaux régimes de travail était un moyen de maintenir et d'améliorer le niveau de compétence et le moral de la main-d'oeuvre déjà en place. Le maintien en fonction d'employés compétents et motivés n'est pas à tout coup le résultat direct des nouveaux régimes, mais il n'en demeure pas moins un élément important de la réorganisation du travail. À la compagnie Alcan, la décision de doubler les activités de formation et d'utiliser les employés excédentaires à cette fin faisait partie du plan des nouveaux régimes de travail. On comptait maintenir et perfectionner certaines compétences existantes et acquérir les

nouvelles compétences nécessaires aux nouveaux régimes de travail en doublant les activités de formation.

La Banque Royale a créé son programme Travail et Famille *(Work Family Life - WFL)* notamment dans le but de conserver ses employés hautement qualifiés et d'en recruter de nouveaux. À la fin des années 1980, du fait que les employés éprouvaient des difficultés à équilibrer leurs différentes obligations à cause de contraintes de temps, la compagnie n'arrivait pas à garder les employés qu'elle tenait à conserver et elle devait continuellement recruter de nouveaux éléments. Sans ce personnel qualifié, elle s'exposait à des problèmes et sa part de marché était menacée. Elle a donc mis en place des horaires variables destinés à offrir davantage d'options à sa main-d'oeuvre. En 1996, le budget total de formation des employés s'élevait à 90 millions de dollars.

Chez InterFor, l'accroissement de la formation était également un résultat du programme de restructuration établi conjointement.

La formation et l'acquisition de compétences sont des éléments importants des nouveaux régimes de travail car l'accroissement de la souplesse opérationnelle demande souvent une certaine réorganisation du travail et l'acquisition de nouvelles compétences. On a pu constater que les nouveaux régimes de travail améliorent très souvent le moral.

Les nouveaux régimes de travail et les relations patronales-syndicales

Dans toutes les études de cas, on peut remarquer que les nouveaux régimes de travail ont un effet sur les relations patronales-syndicales. Dans les milieux de travail syndiqués, les deux parties reconnaissaient que la création de nouveaux régimes de travail contribuait beaucoup à créer de nouveaux rapports entre le syndicat et le patronat. D'une part, les nouveaux régimes de travail étaient la preuve d'une amélioration des relations patronales-syndicales et d'autre part, ils contribuaient à améliorer encore davantage ces relations. Dans le seul milieu de travail non syndiqué étudié, l'offre d'un plus grand nombre d'options concernant les horaires variables s'est accompagnée d'une transformation parallèle des mentalités dans la relation entre les employés et la direction. Les nouveaux régimes sont mis sur pied de concert avec les employés et mis en oeuvre sur le plan local. Le rôle du siège social se limite purement aux lignes de conduite.

Dans le cas d'InterFor, de toute évidence, il existait déjà une forme de gestion participative entre la direction et IBA-CANADA (section locale 1-3567) pour la réorganisation du travail dans certaines scieries, avant même le plan de restructuration de janvier 1996. C'est dans ce contexte que l'on a reconnu la sécurité d'emploi et entrepris des pourparlers conjoints sur la réorganisation du travail. Il y a lieu de se demander si le plan de restructuration fortement révisé de 1996 aurait seulement vu le jour sans cette démarche antérieure, d'autant que l'entente se distinguait grandement des rapports axés sur la confrontation qui avaient jusque là prévalu dans le secteur. En rétrospective, cette démarche préalable a valu le temps et les efforts.

Même si cette entente préalable a préparé la voie au plan de 1996, le patronat et le syndicat ont généralement reconnu que les négociations avaient été ardues mais qu'à long terme elles valaient la chandelle comme approche conjointe. Il serait faux de prétendre qu'il n'y a pas eu de

divisions au sein des deux parties quant à la direction à prendre. Certains cadres supérieurs prônaient une approche plus classique avec des mesures plutôt expéditives. Les réactions à la section locale d'IBA-CANADA n'étaient pas les mêmes dans les diverses scieries puisque le plan de restructuration ne les touchait pas de la même façon. Les négociateurs ont réussi tout un exploit en parvenant à trouver un terrain d'entente d'une part entre le patronat et le syndicat et d'autre part avec la tierce partie engagée dans les négociations. La présence de représentants de la haute direction et du syndicat a grandement contribué à ce résultat. En fin de compte, le plan de restructuration et les nouveaux quarts de travail négociés ont contribué à faire grandir la confiance et le respect mutuel entre les deux parties. Cet événement est important parce qu'il y aura d'autres réorganisations du genre dans le secteur des produits forestiers.

Dans les trois autres cas, chez Alcan, Toronto Star et La Ville de Winnipeg, on considère que les nouveaux régimes s'inscrivent dans le courant des nouvelles relations entre le patronat et le syndicat. La direction de la compagnie Alcan avait affirmé, dans le cadre des négociations, que l'amélioration des relations patronales-syndicales était l'un de ses objectifs car elle envisageait des activités conjointes en matière de partage de poste, de création d'emplois et d'organisation du travail. Il ne fait pas de doute que les ententes innovatrices en matière de partage de poste sont la preuve que l'approche est différente. L'entente conclue à la compagnie Alcan a beaucoup retenu l'attention dans les médias et la main-d'oeuvre. D'autres sections locales des Métallurgistes et d'autres groupes syndicaux ont exprimé leur souhait d'explorer des options semblables. Au Toronto Star-SCEP/SONG, on a émis des réserves, surtout au sujet des coûts, lorsqu'on a abordé pour la première fois la question des horaires variables. Par contre, avec les négociations et l'expérience des nouveaux régimes de travail, les deux parties ont reconnu rétrospectivement que les négociations avaient pris un cours différent par rapport aux conventions précédentes et que les relations entre les deux parties s'étaient améliorées.

Dans le cas de SCFP-Ville de Winnipeg, le patronat voulait adopter un nouveau régime de négociation, c'est-à-dire tenir des négociations à la satisfaction des deux parties. Sur le plan opérationnel, la création de nouveaux régimes de travail s'y prêtait. Cependant, par rapport au secteur privé, le secteur public se caractérise entre autres par le chevauchement politique. Les politiciens élus prennent des décisions importantes qui ont des répercussions profondes, dans n'importe quel gouvernement. Au début de 1996, le conseil municipal a adopté une proposition visant à limiter l'embauche de nouveaux employés et a établi un comité chargé d'examiner tous les postes vacants. Par conséquent, le recrutement à la Ville de Winnipeg a frappé un mur. Beaucoup de postes cadres vacants ont été comblés de façon intérimaire et une grande partie des employés qui se sont prévalus de la retraite anticipée n'ont pas été remplacés. On comptait sur les travailleurs occupant d'autres postes pour combler les lacunes, ce qui a fait augmenter le stress. Le syndicat et le patronat ont convenu que le niveau général du service s'est trouvé compromis à cause de ces changements imprévus.

Ce genre d'incidents ne discrédite pas la pertinence et le désir de maintenir de bonnes relations au niveau administratif. Les nouveaux régimes de travail étaient une réussite. En fait, les relations patronales-syndicales sont restées harmonieuses sur le plan opérationnel, malgré le poids des facteurs politiques. Il est peut-être possible de tirer des leçons de ce genre de situation lorsque l'on a l'intention d'apporter des changements importants sur les lieux de travail, surtout en ce qui touche les régimes de travail.

Les nouveaux régimes de travail peuvent aider à entretenir de bonne relations patronales-syndicales mais ils peuvent être le résultat de l'amélioration des relations industrielles.

Autrement dit, les nouveaux régimes de travail peuvent être un élément essentiel d'un processus évolutif.

VI Conclusion

Les discussions au sujet des nouveaux régimes de travail ne représentent qu'un aspect d'un débat plus large sur l'avenir du travail dont l'objet est de se demander s'il y aura au cours des années à venir un excédent de travailleurs sur le marché du travail par rapport au nombre d'emplois disponibles. Pour certains, les discussions devraient plus porter sur le mode de distribution du travail et sur la préparation au travail de la main-d'oeuvre. Les travailleurs, les syndicats et les entreprises peuvent au moyen des régimes de travail avoir une incidence sur la répartition du travail et ainsi être en bonne position pour réagir stratégiquement à l'évolution du marché du travail et de l'environnement économique et commercial. Les régimes de travail sont en quelque sorte le complément d'autres facteurs importants comme l'éducation, la formation, la politique macro-économique et le climat des relations industrielles qui peuvent façonner l'avenir du travail.

En raison des répercussions à long terme que peut avoir l'insécurité économique que vivent de nombreux Canadiens et Canadiennes, il est essentiel que toutes les parties reconnaissent l'urgence d'agir et s'attaquent aux répercussions inquiétantes de ces tendances qui risquent de diviser la société. Il est absolument crucial que les Canadiens entament des discussions sur le mode de répartition du travail et sur les diverses questions associées à une redistribution du travail.

Dans ce rapport dont l'objet est d'éclairer les discussions sur le réaménagement des régimes de travail, nous affirmons à la lumière des études de cas que les régimes de travail peuvent :

1) avoir un impact positif sur l'emploi au moyen d'initiatives innovatrices et du partage d'emploi;
2) procurer aux entreprises la souplesse dont elles ont besoin pour offrir des biens et services à une plus grande variété de clients;
3) améliorer fondamentalement la qualité de vie des travailleurs en adoptant des politiques qui favorisent le travail et la famille, le travail et l'éducation et un meilleur traitement des travailleurs à temps partiel; et
4) aider les entreprises à conserver leurs employés qualifiés et ainsi fonctionner efficacement.

Le patronat et les syndicats peuvent atteindre certains de leurs objectifs en tenant des discussions sur les nouveaux régimes de travail. Il semble y avoir de nombreux éléments communs à tous les régimes qui pourront faciliter le déroulement de ces discussions. Au même moment, nous devons reconnaître que nos connaissances comportent des lacunes à certains égards qu'il faudrait combler par des recherches additionnelles. Le rapport se termine par une analyse des éléments de succès et la présentation d'un programme de recherches futures.

Principes et éléments de succès

La section précédente et le document qui accompagne ce rapport présentent un corpus d'information variée et cohérente sur les nouveaux régimes et horaires de travail à partir de cinq études de cas sur des entreprises oeuvrant dans des secteurs industriels différents. Bien que la recherche menée comporte certaines limitations normales, il est possible de cerner certains éléments importants de succès.

Les études de cas sur les nouveaux régimes de travail mettent en évidence les bénéfices qui s'offrent aux différentes parties lorsqu'elles entretiennent de bonnes relations. Nous avons vu dans toutes les études de cas comment de bonnes relations ont permis aux parties d'élaborer des approches innovatrices face à des problèmes semblables. Même si certains intervenants tant patronaux que syndicaux trouvent qu'il est risqué d'ouvrir pleinement les canaux de communication, ce rapport présente des exemples concrets des bénéfices qui s'offrent aux deux parties lorsqu'elles utilisent une telle approche pour établir un processus visant à concilier des besoins différents. Les deux parties doivent vouloir communiquer si elles veulent être en mesure de concevoir des solutions innovatrices face aux défis que représentent la création et la protection d'emplois, le stress lié à la gestion du temps et la souplesse organisationnelle.

Les divers éléments de succès sont présentés sous la forme de huit principes importants dont les membres patronaux et syndicaux du Groupe de travail du CCMTP ont longuement discuté :

1) Offrir des choix tant au travailleur qu'à l'employeur
2) Offrir certitude et prévisibilité à l'employeur et à l'employé
3) Se préoccuper de la qualité de vie est un exercice bénéfique
4) Composer avec les contraintes
5) Les compromis entre la sécurité et la productivité sont importants
6) Les approches conjointes donnent les meilleurs résultats
7) Il est important d'éduquer les gestionnaires et les travailleurs et de développer chez ceux-ci une culture axée sur le changement
8) Les gouvernements peuvent appuyer le patronat et les syndicats

Principe 1 : Offrir à l'employeur et au travailleur la possibilité de choisir

L'adoption de nouveaux régimes et horaires de travail devrait reconnaître et démontrer que les syndicats et les employeurs ont vraiment la possibilité de choisir. De plus, les régimes de travail devraient tenter d'offrir autant de choix que possible aux employeurs et aux employés. Chacune des cinq études de cas explique comment les parties se sont entendues sur les nouveaux régimes de travail et comment ils ont été mis en application, que ces régimes soient volontaires ou non, etc. Il est aussi essentiel de concevoir un cadre qui permet aux différents niveaux de choisir un type de régime, et de reconnaître explicitement qu'il y a parfois des circonstances particulières dont il faut tenir compte.

Reconnaître l'importance des différents niveaux au sein de l'entreprise

Bon nombre des études de cas montrent le fonctionnement des nouveaux régimes de travail sur le plan global et opérationnel. La convention collective établit les paramètres généraux et les règles qui orienteront le fonctionnement global des nouveaux régimes de travail. Dans le cas de la Banque Royale, ce sont les politiques d'ensemble de cette compagnie qui ont rempli cette fonction. Toutefois, sur le plan opérationnel, c'est la section ou le travailleur qui cerne les modalités précises du régime de travail et leur impact sur les autres travailleurs. Ce type de structure qui semble être le modèle le plus fréquent, est celle qui a le plus de chances de réussir. Dans le cas du Toronto Star, on a permis à chaque section de concevoir leurs propres régimes qui doivent malgré tout respecter les paramètres généraux inscrits dans la convention collective.

Il n'y a pas qu'une seule solution à tous les problèmes

La recherche présente aussi une riche variété de solutions innovatrices. Le nombre de régimes de travail possibles (même s'ils sont semblables dans les grandes lignes) n'est limité que par le désir des parties de trouver des solutions. Ce serait une erreur de chercher une panacée parmi les études de cas; chaque solution particulière devrait tenir compte d'un ensemble particulier de circonstances. Étant donné la vitesse à laquelle surviennent les changements dans l'économie et leur ampleur, il est important de savoir que de nombreuses solutions sont à la portée des deux parties. Le partage d'emploi à la compagnie Alcan est une solution qui reflète la situation particulière d'une région où le chômage est élevé. Dans la même veine, comme le montrent les études de cas sur la Ville de Winnipeg, le Toronto Star et la Banque Royale, l'approche utilisée par les parties pour mettre en oeuvre les nouveaux régimes de travail traduit les besoins particuliers des sections et des travailleurs dans le milieu de travail. Dans certains cas, il a été possible de mettre en place des régimes particuliers. Par exemple, au Toronto Star, un employé partageant un emploi a pu conserver tous ses avantages sociaux parce que l'autre employé avec qui il partageait l'emploi n'en avait pas besoin. Toutes ces solutions procurent aux travailleurs et aux employeurs souplesse et choix.

Principe 2 : Offrir certitude et prévisibilité à l'employeur et à l'employé

Il est important tant pour le patronat que les syndicats que les nouveaux régimes et horaires de travail comportent un élément de certitude et de prévisibilité. Cela procurera une certaine stabilité lorsque les changements seront mis en oeuvre dans le milieu de travail. Les conventions collectives remplissent cette fonction d'une façon formelle; dans les milieux de travail non syndiqués, ce sont les lignes directrices formulées par le siège social de la compagnie qui remplissent cette fonction. Sur le plan opérationnel, les modalités précises des régimes de travail dont auront convenu le travailleur et le gestionnaire offriront aux deux parties un élément de certitude et de prévisibilité qui pourra être renforcé en mettant en place un processus d'examen et d'ajustement des régimes de travail. Par contre, il faut reconnaître que des événements imprévus (comme dans le cas de la Ville de Winnipeg) peuvent survenir et saper une bonne partie des succès des régimes de travail établis.

Les régimes de travail mis à l'essai préalablement remportent généralement plus de succès

Les nouveaux régimes de travail ont tendance à remporter plus de succès lorsqu'ils sont mis à l'essai préalablement. En évaluant par la suite les résultats et la situation, on peut procéder aux ajustements nécessaires et ainsi assurer la prévisibilité du régime de travail. Lorsque des régimes de travail non conventionnels ont été testés de cette façon, ils ont habituellement donné de meilleurs résultats et ont obtenu l'adhésion d'un plus grand nombre de travailleurs de gestionnaires. La Ville de Winnipeg et le Toronto Star ont tous deux mis à l'essai des ententes de partage d'emploi à l'extérieur du cadre de la convention collective. Ces ententes, après évaluation et ajustement, ont été inscrites officiellement dans la convention collective parce qu'elles permettaient aux deux parties d'atteindre leurs objectifs respectifs. De plus, chaque nouveau régime de travail est habituellement mis à l'essai sur une base temporaire.

Les changements non prévus comportent des coûts réels

Des changements non prévus surviendront toujours et il faudra y faire face. Dans le milieu de travail, les changements non prévus entraînent des coûts cachés pour la compagnie qui ne se manifesteront pas uniquement sur le plan comptable. L'un des coûts cachés d'une réaction inadéquate au changement est la perte de travailleurs qualifiés. Les employeurs devront faire preuve de créativité pour anticiper les pénuries possibles de travailleurs qualifiés et les coûts liés à la perte de ces travailleurs et à la recherche et au recrutement de travailleurs de remplacement. En adoptant des approches innovatrices, les employeurs pourront se protéger contre des changements non prévus ou la perte de travailleurs compétents.

Il convient aussi de souligner que certaines décisions peuvent avoir des coûts à long terme que les procédures comptables à court terme ne peuvent saisir. Dans bien des cas, il sera moins coûteux d'engager des efforts pour conserver et former les employés que de perdre certains travailleurs qualifiés et devoir en engager d'autres.

Principe 3 : Se préoccuper de la qualité de vie est un exercice bénéfique tant pour la compagnie que pour les employés

Les facteurs qui ont une incidence sur la qualité de vie, comme le stress lié à la gestion du temps et aux responsabilités professionnelles et familiales, peuvent être l'une des raisons qui incitera les employés à quitter l'entreprise. Les nouveaux régimes de travail peuvent reconnaître les dimensions sociales du travail et l'impact du travail sur la qualité de vie. En conséquence, se préoccuper de la qualité de vie est un exercice bénéfique tant pour la compagnie que pour les employés. Par exemple, un travailleur dont le régime de travail favorisera une meilleure gestion du temps sera plus efficace, plus satisfait de son emploi et moins stressé. Les études de cas nous montrent comment des milieux de travail s'y sont pris pour protéger ou améliorer la qualité de vie. Par exemple, les mesures prises par la Banque Royale à l'égard du travail et de la vie familiale tentaient de réduire les pressions liées à la gestion du temps auxquelles font face les travailleurs. Il y a de toute évidence un lien entre la qualité de vie et son potentiel d'amélioration de l'efficacité de l'entreprise (le service à la clientèle).

L'utilisation d'une variété de mesures pour évaluer les coûts et la productivité

Les discussions sur la qualité de vie des employés nécessitent l'utilisation de diverses mesures pour évaluer les coûts et avantages des nouveaux régimes de travail. Les régimes de travail inefficaces peuvent avoir un impact négatif sur le moral des effectifs, le taux de roulement, le milieu de travail et le stress et provoquer en bout de ligne l'effritement de la part du marché. Les efforts engagés pour améliorer la qualité de vie des travailleurs qui assurent un lien important entre la production et le client, sont justifiables tant sur le plan de l'équité que des affaires. Les discussions sur les nouveaux régimes de travail devraient donc tenir compte des diverses mesures de promotion de la qualité de vie dans le but de connaître les différents coûts et avantages de nouveaux régimes. De plus, comme les coûts associés à la perte de travailleurs qualifiés peuvent être élevés, les deux parties devraient aborder la question dans leurs discussions sur la modification des régimes de travail pour qu'elles puissent ainsi élaborées un plan efficace de réaménagement des régimes de travail reflétant leurs coûts réels.

Principe 4 : Composer avec les contraintes

Il s'agit de l'un des principes le plus important dont a discuté le Groupe de travail. En effet, l'élaboration de régimes de travail non conventionnels devrait reconnaître les contraintes réelles auxquelles font face l'employeur et l'employé dans différents secteurs, car cela est la meilleure façon d'assurer la durabilité à long terme des régimes de travail. Dans tous les milieux de travail étudiés, cette approche a été un élément important de leur succès. Les contraintes du patronat pourront refléter des préoccupations liées à la compétitivité. La sécurité de revenu sera habituellement la principale préoccupation des employés. Les nouveaux régimes de travail visant à créer ou à préserver des emplois pour ront aborder cette préoccupation. Une autre préoccupation ou contrainte des employés concerne la gestion du temps : c'est-à-dire la nécessité de s'acquitter d'obligations discordantes et le stress découlant des efforts engagés à cette fin.

Les régimes de travail qui aident les travailleurs à équilibrer les responsabilités familiales et professionnelles peuvent les libérer de cette contrainte. Dans l'étude de cas sur le Toronto Star, nous avons vu que le syndicat (SCEP/SONG) a reconnu les contraintes financières avec lesquelles doit composer la compagnie dans un marché hautement compétitif; le patronat, de son côté, a reconnu qu'il était nécessaire de trouver des moyens d'atténuer les pressions liées à la gestion du temps qui sont exercées sur les travailleurs. Dans l'étude de cas sur la compagnie InterFor, le syndicat (IBA-Canada) a reconnu qu'il était nécessaire de fermer certaines usines; l'entreprise a accepté que le syndicat cherche à minimiser le nombre de mises à piec'. En d'autres mots, les nouveaux régimes de travail devraient refléter les besoins réels des travailleurs et des employeurs et non être imposés.

Reconnaître que l'élaboration des nouveaux régimes de travail est un processus évolutif

Le marché du travail étant en pleine période de transformation, il en résulte que les milieux de travail font face constamment à de nouveaux défis. Les stratégies adoptées pour relever ces défis doivent refléter les besoins et contraintes des employés et employeurs. En raison de cette constante évolution, les régimes et horaires de travail non conventionnels doivent aussi évoluer. Par exemple, c'est une initiative conjointe de réorganisation du milieu de travail lancée

antérieurement qui a rendu possible les discussions sur l'importante restructuration de la compagnie InterFor. À la compagnie Alcan, on a élargi la portée du programme initial d'accumulation des heures supplémentaires dans la nouvelle convention collective. La Banque Royale a offert à ses employés un plus grand nombre d'options en vertu de son programme "Work Family Life" pour tenir compte des changements qui étaient survenus depuis le lancement du programme en 1990. Dans le cas de la Ville de Winnipeg et du Toronto Star, les régimes de travail antérieurs qui ne relevaient pas du champ d'application de la convention collective ont été inscrits dans la nouvelle convention. Au même moment, ce processus évolutif amène les parties à discuter d'autres régimes de travail.

Principe 5 : Les compromis entre la sécurité et la productivité sont importants

Le lien entre la productivité et la sécurité d'emploi a suscité de nombreuses discussions au sein du Groupe de travail. La sécurité d'emploi est une préoccupation importante pour les syndicats; la productivité est une grande préoccupation du patronat; mais les deux sont liées l'une à l'autre. La sécurité d'emploi et la productivité peuvent se renforcer l'une et l'autre.

Chacune des études de cas nous montre que les syndicats et les employeurs ont dû faire des compromis pour atteindre leurs objectifs. En fait, les initiatives conjointes favorisent de tels compromis car elles permettent aux deux parties d'articuler leurs besoins. Les régimes de travail qui ont été adoptés reconnaissent les liens importants entre la sécurité d'emploi et la productivité. Dans le cas de la compagnie Alcan, une fois que la direction a répondu aux préoccupations du syndicats concernant la sécurité d'emploi, le syndicat s'est montré disposé à discuter d'importants changements organisationnels qui permettraient d'augmenter la productivité. De plus, le syndicat en acceptant de discuter de la réorganisation du milieu de travail a permis à la compagnie de négocier des mesures pour réembaucher des employés jugés excédentaires antérieurement. À la InterFor, les discussions en vue de minimiser le nombre de mises à pied ont aussi aidé les deux parties à discuter de changements visant à améliorer la souplesse opérationnelle des autres usines.

Que ce soit la création d'emplois en échange d'une plus grande souplesse des corps de métier ou encore l'adoption de mesures pour aider les travailleurs à composer avec les obligations familiales et professionnelles qui s'accompagnent d'initiatives pour aider l'entreprise à atteindre des objectifs opérationnels, l'équilibre établi est souvent le résultat de négociations intenses. En conséquence, examiner un ensemble de mesures sans tenir compte de leur contrepartie cache la richesse et l'importance des mesures conçues.

Principe 6 : Les approches conjointes donnent les meilleurs résultats

L'élaboration de nouveaux régimes de travail a grandement contribué à changer les relations patronales-syndicales. Le corollaire est aussi vrai : les régimes de travail qui ont été élaborés conjointement ont habituellement remporté des succès parce qu'ils tenaient compte des besoins des employeurs et des employés. Avant de s'attaquer aux questions de fond, les deux parties doivent s'entendre sur le processus d'élaboration des nouveaux régimes de travail. Tous les

milieux de travail étudiés (sauf la Banque Royale) étaient syndiqués ce qui favorisent la tenue de discussions conjointes. Dans les entreprises non syndiquées, il est important de consulter pleinement les employés pour cerner leurs besoins particuliers.

Bien communiquer au moment de l'élaboration et de la mise en application

Une caractéristique importante des initiatives de réaménagement des régimes de travail qui ont remporté du succès est que les deux parties ont su bien communiquer au moment de l'élaboration et de la mise en application des nouveaux régimes. Les communications sont importantes entre les syndicats et la direction; entre chaque gestionnaire et chaque travailleur cherchant à mettre en place un nouveau régime de travail; et entre les collègues de travail pour évaluer l'impact probable du réaménagement. Cela a été une caractéristique cruciale des projets de réaménagement lancés à la Banque Royale, au Toronto Star et à la Ville de Winnipeg. En effet, l'élaboration des nouveaux régimes de travail favorise l'établissement de rapports constants pour évaluer le régime lorsque les circonstances changent et pour discuter de l'élargissement possible des régimes de travail.

Principe 7 : Il est important d'éduquer les gestionnaires et les travailleurs et de développer chez ceux-ci une culture axée sur le changement

Il semble bien que le taux d'adoption de nouveaux régimes de travail est assez faible. Certains affirment que cela est imputable au fait que le patronat et les syndicats sont peu favorables au changement. Toutefois, des changements importants surviennent dans l'économie et dans le marché du travail qui auront un impact certain sur les milieux de travail. Les études de cas nous montrent combien il est important de changer les attitudes et la culture face au changement. Dans le cas de la compagnie InterFor, l'approche adoptée par le syndicat (IBA-Canada) et la direction face à la restructuration différait de l'approche traditionnelle axée sur la confrontation qui est souvent utilisée dans le secteur des ressources. Dans le cas de la compagnie Alcan, les régimes mis en place par le syndicat (SNEAA) et la direction reflétaient une nouvelle approche en matière de relations industrielles et d'organisation du travail, y compris l'idée même que des travailleurs mis à pied antérieurement puissent partager des emplois.

Il est aussi important que les deux parties reconnaissent qu'il faudra un certain temps avant que les nouveaux régimes de travail soient acceptés et fonctionnent bien. La réponse du milieu de travail aux changements qui surviennent dans l'ensemble de l'économie ne peut être formulée du jour au lendemain. Il lui faut du temps pour évoluer et se concrétiser.

Des événements non prévus peuvent porter un dur coup aux nouveaux régimes de travail. Dans le secteur public, des événements de nature politique peuvent avoir un impact sur le mode d'application des ententes relatives aux nouveaux régimes de travail, comme l'illustre l'étude de cas sur la Ville de Winnipeg. Il n'est pas possible de tenir compte totalement de facteurs externes mais le développement d'une culture axée sur le changement et la nécessité d'organiser différemment le travail et les régimes de travail peuvent aider les gestionnaires, les employés et les politiciens à reconnaître que les nouveaux régimes peuvent avoir des retombées positives.

Les mesures à long terme traitent les coûts des nouveaux régimes de travail comme un investissement

Les nouveaux régimes de travail visent à répondre à l'évolution du marché du travail et de l'environnement économique et commercial. Partager le travail au moyen d'une banque d'heures de travail ou offrir des avantages sociaux aux travailleurs à temps partiel constituent des mesures à long terme. Toute mesure à long terme entraînera initialement des dépenses dont on ne récoltera les fruits que plus tard. Dans le cas du partage d'emploi à la compagnie Alcan, la direction a reconnu que les coûts initiaux de cette initiative seraient recouvrés par une augmentation de la productivité qui sera attribuable aux changements apportés à l'organisation du travail. Dans le cas de Banque Royale, la compagnie a considéré que les coûts initiaux des régimes de travail allaient permettre d'améliorer les services à la clientèle ce qui est essentiel pour conserver ou accroître la part du marché dans l'industrie bancaire. Les projets de réaménagement dont les coûts sont vus comme des investissements plutôt que des dépenses d'exploitation auront une plus vaste portée que ceux dont on cherche à minimiser les coûts.

Principe 8 : Les gouvernements peuvent appuyer le patronat et les syndicats

L'impact financier initial des nouveaux régimes de travail sur les deux parties peut être très important, tout particulièrement lorsque des emplois sont protégés ou créés. Ces coûts initiaux peuvent être recouvrés à long terme par un accroissement de la productivité. Dans de telles circonstances, les gouvernement pourraient peut-être venir en aide au départ aux deux parties (et cela s'est déjà fait). Toutefois, l'aide gouvernementale ne doit pas être une caractéristique permanente des initiatives de réaménagement des régimes de travail, mais plutôt viser à faire connaître les nouveaux régimes et aider les parties à acquérir de l'expérience. En outre, la stabilité que peut procurer l'aide gouvernementale peut permettre de renforcer la prévisibilité et la certitude des nouveaux régimes. Les gouvernements fédéral et provincial ont appuyé la compagnie Alcan pour minimiser les pertes initiales de revenu subies par les travailleurs. Cet appui a été accordé pour une période de trois ans et ira en décroissant au cours de cette période. Une aide financière gouvernementale a aussi été accordée à la compagnie InterFor pour créer des emplois visant à améliorer la qualité de la ressource forestière. Le gouvernement provincial avait établi antérieurement ce fonds (dont le but est d'encourager le lancement d'activités pour améliorer la ressource ligneuse) au moyen de sommes provenant du secteur de la foresterie. Toutefois, il est important que les gouvernements ne viennent appuyer les projets de réaménagement des régimes de travail que lorsque le patronat et les syndicats y consentent.

Recherche future

Le présent rapport a examiné les nouveaux régimes de travail et a tenté d'établir des liens entre le milieu de travail et les changements plus globaux qui surviennent dans le marché du travail et dans l'environnement commercial et économique. Ce rapport n'est qu'une première étape de l'examen de divers aspects de l'avenir du travail. L'information sur les nouveaux régimes de travail provenant de l'Enquête sur les horaires et conditions de travail et des études de cas nous renseigne sur le mode d'organisation du travail dans les années à venir. Les études de cas nous fournissent un corpus cohérent (quoique limité) de données sur les nouveaux régimes de travail

dans les entreprises et cernent divers éléments qui sont importants pour assurer le succès de ces expériences. Nous avons cherché dans le rapport à définir les paramètres d'un cadre de travail qui pourraient aider les intervenants patronaux et syndicaux à élaborer de nouveaux régimes de travail efficaces dans leurs milieux de travail.

Toutefois, la recherche a aussi fait ressortir des lacunes dans certains domaines où il conviendrait d'entreprendre des recherches additionnelles. Plus précisément, il nous faudrait aborder les besoins suivants :

1) L'analyse et la cueillette de données sur les régimes de travail dans les petites entreprises.

   Les petites entreprises sont de plus en plus à l'origine de la création d'emplois. Avec la croissance du nombre de travailleurs autonomes, cette tendance devrait se poursuivre. Une analyse des pratiques adoptées par les petites entreprises est importante pour obtenir une image plus complète des régimes de travail.

2) Des recherches sur la planification de la relève mettant à contribution les syndicats, le patronat et les gouvernements.

   Les données sur l'emploi suggèrent que nous ne créons peut-être pas assez d'emplois pour les jeunes travailleurs. Une société qui ne parvient pas à assurer le transfert d'emplois d'une génération à la suivante fera face à de graves problèmes économiques, et pourrait assister à des divisions sociales. La planification de la relève soulèvera une gamme de problèmes délicats, comme les nouveaux régimes de travail, et aura aussi des répercussions importantes sur la retraite et d'autres questions connexes.

3) Le rôle des gouvernements concernant l'adoption de nouveaux régimes de travail.

   Les entreprises traitent habituellement l''introduction de nouvel équipement de production comme un investissement. Les nouveaux régimes de travail changent souvent la façon dont nous organisons le travail et utilisons les capitaux. Nous avons vu dans les études de cas que le patronat et les syndicats ont trouvé utile l'aide gouvernementale pour lancer de nouveaux régimes de travail ou encore compenser initialement les pertes de revenu subies par les travailleurs. Le patronat et les syndicats doivent poursuivre leurs discussions sur le rôle des gouvernements, les circonstances où cette aide serait indiquée et si celle-ci devrait être considérée comme un investissement.

4) Une meilleure compréhension de la variété de régimes de travail.

   Le télétravail, par exemple, est un régime de travail adopté par des enseignants et des travailleurs du textile; mais leurs conditions de travail précises sont très différentes. L'horaire variable de travail, bien qu'il soit le plus populaire de tous les régimes de travail, semble surtout être le fait des emplois à haut revenu,

comme les professions libérales. Il nous faut en savoir plus sur la semaine de travail réduite et la semaine de travail comprimée. Nous en connaissons bien peu sur les répercussions des quarts de travail prolongés. Les intervenants patronaux et syndicaux doivent mieux connaître ce régime de travail.

5) Un examen des différents types de marchés de service.

   Il conviendrait de mener un examen de la fréquence et de la nature des différents de marchés de service. Cet examen permettrait au patronat et aux syndicats d'en déterminer les avantages et désavantages.

6) Une analyse plus approfondie du travail à temps partiel.

   Étant donné la croissance du travail à temps partiel, il est important de comprendre quels arrangements peuvent être offerts aux travailleurs à temps partiel et leur fréquence. Les avantages sociaux, les répercussions sur les coûts, la distribution des heures de travail, la possibilité de passer d'un emploi à temps partiel à un emploi à temps plein et l'utilisation du travail à temps partiel sur demande pourraient être des questions abordées dans le cadre de cet examen. Une évaluation de l'impact de ces arrangements ferait aussi partie des discussions du patronat et des syndicats sur le travail à temps partiel.

7) Des discussions entre le patronat et les syndicats sur le vaste dossier du temps supplémentaire.

   Comme l'a montré la recherche, le temps supplémentaire peut représenter des coûts importants pour les entreprises et être une source importante de revenus pour les travailleurs. Toutefois, la modification des régimes de travail aura de toute évidence un impact sur le nombre d'heures supplémentaires travaillées. De plus, il nous faut en savoir plus long sur la fréquence du travail supplémentaire non rémunéré pour faciliter les discussions entre le patronat et les syndicats concernant les incitations au temps supplémentaire.

Le Groupe de travail reconnaît que l'étude de ces diverses questions contribuera à élargir nos connaissances et à éclairer les discussions futures sur divers aspects du travail. Ayant examiné les questions soulevées initialement par le Groupe consultatif sur le temps de travail et la répartition du travail et cerné les lacunes de nos connaissances en ce domaine, le Groupe de travail recommande que le CCMTP utilise le cadre ci-dessus dans le but d'identifier les thèmes prioritaires de nos recherches futures. Il recommande aussi que le CCMTP examine les perceptions du patronat et des syndicats sur ces priorités et cherche à obtenir l'appui financier nécessaire pour poursuivre l'exploration de cette question. Nous reconnaissons que ces travaux additionnels pourront amener les diverses parties à discuter de certaines recommandations et à suggérer des mesures législatives. Étant donné sa nature préliminaire, il serait prématuré de formuler de telles recommandations dans le présent rapport.

Le Groupe de travail recommande aussi que le CCMTP fasse connaître sur une vaste échelle les résultats de la présente recherche pour sensibiliser encore plus les parties intéressées aux nouvelles pratiques en ce domaine et les encourager à en discuter. Il est essentiel qu'un aussi grand nombre d'intervenants que possible participent à ces discussions qui nécessiteront de l'information à jour et des données analytiques valides qui feront ressortir tous les aspects de cette importante question. Ce n'est qu'en adoptant un tel processus que des lignes de force émergeront qui refléteront les intérêts des travailleurs et employeurs canadiens.

En conclusion, la question des régimes de travail prend de l'importance depuis quelques années. La préparation de ce rapport a permis au patronat et aux syndicats d'explorer les liens importants entre les changements qui surviennent dans l'ensemble de l'économie et les efforts engagés pour composer avec ces changements. Le Groupe de travail a voulu contribuer aux discussions sur la question en identifiant les éléments communs et en délimitant les paramètres d'un cadre de travail qui orienteront les recherches et discussions futures sur les répercussions des nouveaux régimes de travail sur le patronat et les syndicats.

VII Bibliographie

Advisory Group on Working Time and the Distribution of Work, Report of the Advisory Group on Working Time and the Distribution of Work, Ottawa: Minister of Supply and Services, December 1994.

Akyeampong, Ernest B., "Flexible Work Arrangements" in *Perspectives on Labour and Income*, Ottawa: Statistics Canada, cat 75-001, pp.17-22, Autumn 1993.

Akyeampong, Ernest B., "Work Arrangements of Canadians, An Overview" in *Perspectives on Labour and Income*, Ottawa: Statistics Canada, cat 75-001, pp.8-10, Autumn 1993.

Appelbaum, Eileen, *Labor Market Adjustments to Structural Change and Technological Progress*, New York: Praeger, 1990.

Barnet, Richard J., "The End of Jobs: Employment is One Thing the Global Economy is Not Creating", *Harper's*, v.287, no.1720, .47-52, 1993.

Barou, Y. and J. Rigaudiat, Les 35 heures et l'emploi. Collection Pluralisme, Paris: La Documentation Francaise, 1993.

Belanger, Jacques, "Innovation organisationnelle et compris institutionnel: pistes théoretiques et observation dans une aluminerie québécoise", in G. Murray, M-L. Morin, and I. da Cost, *L'état des relations professionelles, Traditions et perspectives de recherche*, Laval: Les presses de l'université Laval, 1996.

Bell, David A., *Employment in the Age of Drastic Change: the Future with Robots*. Tunbridge Wells, Kent: Abacus Press, 1984.

Benhimadu, Prem, Hours of Work: Trends and Attitudes in Canada, Ottawa: *Conference Board of Canada*, 1987.

Bessant, J. R. and Sam Cole, *Stacking the Chips: Information Technology and the Distribution of Income*, London: Frances Pinter; Totowa, N.J.: Rowman & Allanheld, 1985.

Betcherman, Gordon and Lowe, Graham S., *The Future of Work in Canada: A Synthesis Report*, Ottawa: Canadian Policy Research Networks, 1997.

Billings, Bob, "What is Behind the Rise in Overtime in Canada?" paper presented at Changes in Working Time in Canada and the United States Conference, June 13-15 1996, Ottawa: Canadian Employment Research Forum.

Block, Fred L., *Postindustrial Possibilities: A Critique of Economic Discourse*, Berkeley: University of California Press, 1990.

Borovoy, Jan and Theresa Johnson, "Unions Confront Work Reorganization and the Rise of Precarious Employment: Home Based Work in the Garment Industry and Federal Public Service" in *Re-Shaping Work: Union Responses to Technological Change*, Chris Schenk and John Anderson (eds.) Ontario Federation of Labour, Technology Adjustment Research Programme, 1995.

Bosh, Gerhard, Peter Dawkings and Francois Michon (eds), *Times are Changing: Working Time in 14 Industrialized Countries*, Geneva: International Institute for Labour Studies, 1994.

BT Laboratories, "A Glimpse of the Future: Teleworking Report", 1996, available at *http://btlabs1.labs.bt.com/innovate/telework*

Business Week, "Work and Family: Best Practices from 10 Leading Companies" pp. 74-80, September 16, 1996.

Canadian Centre for Policy Alternatives, *The Future of Work: People and Technology*, proceedings of the conference "Concerning Work", Winnipeg, Manitoba October 21-22, 1983. Ottawa: Canadian Centre for Policy Alternatives, 1984.

Canadian Council on Social Development, *The Future of Work Project: Final Report*, Ottawa: Canadian Council on Social Development, 1989.

Canadian Labour Congress, *Women's Work: A Report by the Canadian Labour Congress*, March 1996.

Canadian Labour Market and Productivity Centre, "Adjustment and Transition Issues", working paper, Ottawa: March 1994.

Communications, Energy and Paperworkers, "Together Building Our Future: Reduction of Working Time", working document, Ottawa: 1996.

Confederation de syndicats nationaux (CSN), "Le temps de travail autrement", CSN, mai 1994.

Conference Board, "Implementing the New Employment Contract" *HR Executive Review Volume 4, Number 4*, New York: The Conference Board, 1997.

European Centre for Social Welfare Policy and Research, "Changing Times in Life and Innovative Politics of Time" *mimeo*, Vienna, March. 1995.

European Community, White Paper on Employment, 1993.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, "Statistics and News", *Bulletin of European Studies on Time*, Number 9, Dublin1996.

Fast, Janet E. and Judith A. Frederick, "Working Arrangements and Time Stress" in *Canadian Social Trends,* Ottawa: Statistics Canada 11-008-XPE, Winter 1996.

Fortin, Bernard, "Une reduction de la semaine legale de travail augmente-t-elle la demande de travailleurs? (Does a Reduction of the Legal Work Week Increase the Demand for Labour? with english summary)", L'Actualite-Economique, 65 (3), pgs 423-43, September 1989.

Freeman, Chris and Luc Soete, Work for All or Mass Unemployment? Computerised Technical Change into the Twenty-first Century, New York: St. Martin's Press, 1994.

Gadbois, C., *News and Trends in Working Time in France*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin: 1994.

George Church, "Jobs in an age of insecurity", *Time*, pp. 24-28, November 22, 1993.

Gill, Colin, *Work, Unemployment, and the New Technology*, New York: Basil Blackwell, 1985.

Goodhart, David, "In, Out, Share the Work About", *Financial Times*, London, UK: March 15, 1994.

Handy, Charles B., *The Future of Work: A Guide to a Changing Society*, Oxford: Blackwell, 1984.

Handy, Charles, *The Empty Raincoat,* London: Hutchinson, 1994.

Hewitt Associates, "Survey Shows Substantial Growth in Work and Family Programs", Lincolnshire, Illinois: February 1996 (also available *at www.hewittassoc.com/press-rel/1996/02-12-96.prs).*

Higgins, C., L. Duxbury, C. Lee, and S. Mills, "An Examination of Work-time and Work-location Flexibility", *Optimum*, Vol. 23 No. 2, Autumn. 1992.

Hinrichs, Karl, William Roche, and Carmen Sirianni, "From Standardization to Flexibility: Changes in the Political Economy of Working Time" in Hinriche, Roche and Sirianni (eds.) *Working Time in Transition: The Political Economy of Working Hours in Industrial Relations*, Philadelphia: Temple University Press, 1991.

Hunnicut, Benjamin, "The Pursuit of Happiness", *In Context* Number 37, Winter 1994 (also available at *www.context.org/iclib/ic37/hunnicut.htm*).

International Labour Office, "Working Time Around the World", *Conditions of Work Digest* Volume 14, Geneva, 1995.

Jensen, Tomas, "Short-Time Compensation in Germany and the U.S. — A Comparison", *mimeo*, San Francisco: New Ways to Work, April, 1995.

Johnson, Karen, Linda Duxbury, and Christopher Higgins, "Parents Who Work Shift: A Work and Family Perspective on Shiftwork in the '90s", *mimeo.*

Johnson, Laura C., "Changing Families Changing Workplace: Case Studies of Policies and Programs in Canadian Workplaces", Ottawa: Women's Bureau, Human Resources Development Canada, 1995.

Jones, Barry O., *Sleepers, Wake!: Technology and the Future of Work*, Melbourne/New York: Oxford University Press, 1990.

Kaplinsky, Raphael, *Micro-electronics and Employment Revisited: A Review*, Geneva: International Labour Office, 1987.

Kiechel, Walter, "How We Will Work in the Year 2000", *Fortune*, May 17, pp.38-52, 1993.

KPMG, *1996 Contract Personnel Survey*, 1996.

Labich, Kenneth, "The New Unemployed", Fortune, March 8, pp 40-49, 1993.

Labor Research Association, *The History of the Shorter Workday*, New York: International Publishers, 1942.

Lee, C., Duxbury, L., Higgins, C. and Mills, S., "Strategies Used by Employed Parents to Balance the Demands of Work and Family ", *Optimum*, Vol. 23 No. 2, Autumn 1992.

Lehndorff, Stephen, "Working Time and Operating Time in the European Car Industry," *mimeo*, Gelsenkirschen: Institut Arbeit und Technik.

Léonard, R., *Trends in Working Time in Belgium*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 1994.

Lerner, Sally, "The Future of Work in North America", Futures, March 1994 (also available at: gopher://csf.colorado.edu/00/psn/FutureWork/future.work).

Levitan, Sar A and Richard S. Belous, *Shorter Hours, Shorter Weeks: Spreading the Work to Reduce Unemployment*, Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1977.

Lipsett, Brenda and Mark Reesor, "Flexible Work Arrangements: Evidence from the 1991 and 1995 Survey of Work Arrangements", Ottawa: Human Resources Development Canada, forthcoming, 1997. Lipsett and Reesor "Canadians Want To Work More Not Less" *Applied Research Bulletin*, forthcoming, 1997.

Maclean's "The Four Day Week", vol. 107 no. 11, pp. 36-39, March 14, 1994.

Magnet, Myron, "Why Job Growth is Stalled", *Fortune*, pp.51-58, March 8, 1993.

Marshall, K., "Balancing Work and Family Responsibilities", Perspectives, Spring, 1994.

Mathais, Philip, "Numbers Game", *Financial Post*, pp. 6-7, March 15, 1997.

McCarthy, Eugene J., and William McGaughey, *Nonfinancial Economics: The Case for Shorter Hours of Work*, New York: Praeger, 1989.

Mears, Jan, *The Future of Work: Starting a National Discussion*, Ottawa: Canadian Council on Social Development, 1988.

Neifer-Dichmann, Elisabeth, "Working Time Reductions in the Former Federal Republic of Germany: A Dead End for Employment Policy", *International Labour Review*, Vol. 130 No. 4., 1991.

Nyland, Chris, *Reduced Worktime and the Management of Production*, Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

O'Hara, Bruce, *Working Harder Isn't Working: How We Can Save the Environment, the Economy, and Our Sanity by Working Less and Enjoying Life More*, Vancouver: New Star Books, 1993.

OECD, *Flexible Working Time: Collective Bargaining and Government Intervention*, Paris: OECD, 1995.

OECD, *OECD Societies in Transition: the Future of Work and Leisure*, Paris: OECD, 1994.

OECD, *The OECD Jobs Study: Evidence and Explanations*, Paris: OECD, 1994.

Oldfield, Margaret A., "Telework in an Era of Government Cutbacks and Corporate Downsizing", presentation to Telecommuting: Its Impact on the Future of Work and Transportation, University of Delaware, February 1996.

Osberg, Lars, Fred Wien, and Jan Grude, *Vanishing Jobs: Canada's Changing Workplaces* Toronto: Lorimer, 1995.

Osberg, Lars, *The Future of Work in Canada: Selected Policy Options*, Ottawa: Canadian Council on Social Development.

Owen, John D., *Reduced Working Hours: Cure for Unemployment or Economic Burden?* Baltimore: John Hopkins University Press, 1989.

Pahl, R. E., *On Work : Historical, Comparative and Theoretical Approaches*, B. Oxford, UK/New York, NY: Blackwell, 1988.

Picot, G. J. Myles and T. Wannell, "Good Jobs/Bad Jobs and the Declining Middle: 1967-1986", Ottawa: Statistics Canada, 1990.

Picot, Garnett, "Working Time, Wages and Earnings Inequality in Canada, 1981-93", paper presented at Changes in Working Time in Canada and the United States Conference, June 13-15 1996, Ottawa, Canadian Employment Research Forum, 1996.

Public Service Alliance of Canada, *Delivering Public Services from Home: Telework in the 90s*, February 1996.

Reid, Frank, "Working Less and Enjoying It More", in *Family Security in Insecure Times Volume II*, 1996.

Rifkin, Jeremy, *The End of Work: the Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-market Era*, New York: G.P. Putnam's Sons, 1995.

Royal Bank, "Workplace 2000: Under Construction — Survey of Canadian Employees", Angus Reid Survey Fall 1996.

Schachter, Harvey, "Slaves of the New Economy", *Canadian Business* April, 1996.

Schellenberg, Grant and Christopher Clark, *Temporary Employment in Canada: Profiles, Patterns and Policy Considerations*, Ottawa: Canadian Council on Social Development, Social Research Series Paper No. 1, January 1996.

Schenk, Chris and John Anderson (eds.), *Re-Shaping Work: Union Responses to Technological Change*, Ontario Federation of Labour, Technology Adjustment Research Programme, 1995.

Schor, Juliet B., *The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure*, New York: Basic Books, 1991.

Seifert, Harmut, "Employment Effects of Working Time Reductions in the Former Federal Republic of Germany", in *International Labour Review*, Volume 130 No. 4., 1991.

Seitchik, Adam and Jeffrey Zornitsky, *From One Job to the Next: Worker Adjustment in a Changing Labor Market,* (city): Upjohn Institute for Employment Research,. 1989.

Sheley, Elizabeth, "Flexible Work Options: Factors That Make Them Work", *HR Magazine,* February 1996 (also available at *www.shrm.org/docs/magazine/0296cover.html*).

Sheridan, Mike, Deborah Sunter and Brent Diverty, "The Changing Workweek: Trends in Weekly Hours of Work", *Canadian Economic Observer*, Ottawa: Statistics Canada catalogue 11-010-XPB, September 1996.

Simai, Mihaly, *Global Employment: An International Investigation into the Future of Work*, London: Zed Books, 1995.

Skrypnek, Berna J. and Fast, Janet E., "Work and Family Policy in Canada: Family Needs, Collective Solutions", *Journal of Family Issues*, vol. 17, no.6, Fall 1996.

Smith, L. and S. Folkard, "The Impact of Shiftwork on Personnel at a Nuclear Power Plant: An Exploratory Survey Study", *Work and Stress* vol. 7 no.4., 1993.

Stanworth, John. and Celia Stanworth, Work 2000: The Future for Industry, Employment and Society, London: P. Chapman Pub, 1991.

Sunter, D., "Working Shift", *Perspectives in Labour and Income*, vol. 5, number 1, 1993.

Victor, Kirk., "Working Shorter", *National Journal*, v 26 n 3, p. 119, January 15, 1994.

Wesky, Arnie and Kevin Matthews, "Nova's Approach to Adjusting Working Time" paper presented at Changes in Working Time in Canada and the United States Conference, June 13-15, 1996, Ottawa: Canadian Employment Research Forum, 1996.

WGBH Educational Foundation, "Does America Still Work?", Transcript of PBS Frontline program, April 1996.

Whaples, Robert MacDonald, "The Shortening of the American Work Week: An Economic and Historical Analysis of Its Context, Causes and Consequences", University of Pennsylvania, Ph.D. Dissertation, 1990.

Wood, Stephen G., *The Transformation of Work?: Skill, Flexibility and the Labour Process*, London/Boston: Unwin Hyman, 1989.

Yalnizyan, Armine, T. Ran Ide and Arthur J. Cordell, *Shifting Time: Social Policy and the Future of Work*, Toronto: Between the Lines, 1994.

Yates, Michael, *Longer Hours, Fewer Jobs: Employment and Unemployment in the United States*, New York: Monthly Review Press, 1994.

Zuboff, Shoshana, *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*, New York: Basic Books, 1988.

Adresses pertinentes sur le réseau Internet (depuis avril 1997)

AFL-CIO Home Page http://www.aflcio.org

Canadian Auto Workers Home Page http://www.caw.ca/caw/

Collective Reflection http://www.reflection.gc.ca

Left Economic Policy Links http://www.dsausa.org/Docs/Economy.html

Statistics Canada Research Papers http://www.statcan.ca/Documents/English/Vlib/ Research

Workplace Information Directorate http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca